

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

# **VASTUULLISEN BRÄNDIN RAKENTAMINEN TEKSTIILIN JA MUODIN TOIMIALALLA**

Vastuullinen liiketoiminta  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2018  
Ohjaajat: Johanna Kujala  
ja Anna Heikkinen

Veera Juutilainen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen Yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, Vastuullinen liiketoiminta

Tekijä:

JUUTILAINEN VEERA

Tutkielman nimi:

Vastuullisen brändin rakentaminen tekstiilin ja muodin toimialalla

Pro gradu -tutkielma:

103 sivua, 8 liitesivua

Aika:

Toukokuu 2018

Avainsanat:

Vastuullinen brändäys, tekstiilin ja muodin toimiala, tapaustutkimus, teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tutkia, miten vastuullinen brändi rakennetaan sisäisestä näkökulmasta tekstiilin ja muodin toimialalla. Tutustuin ilmiöön ensin kirjallisuuskatsauksen avulla, jossa kävin läpi vastuullisen brändin rakentamista sekä tekstiilin ja muodin toimialan vastuullisuuteen liittyviä erityispiirteitä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu Kujalan (2015) malliin vastuullisesta brändäyksestä ja sen kuuteen osa-alueeseen: vastuullisuus brändin ytimessä, sidosryhmien osallistaminen, organisaation jäsenten osallistaminen, toimeenpano, vastuullisuuden viestintä sekä toiminnan arviointi. Tutustuin kirjallisuuskatsauksessa näihin osa-alueisiin tarkemmin siitä näkökulmasta, että brändin vastuullisuus on lähtöisin yrityksen sisäisistä tekijöistä. Toteutin tutkimuksen tapaustutkimuksena, jossa tapauksina olivat kahden tekstiilin ja muodin toimialan yrityksen vastuullisen brändin rakentaminen. Tapaustutkimuksen aineisto koostui ensisijaisesti teemahaastatteluista ja toissijaisesti dokumenttiaineistosta. Analysoin kerätyn aineiston kaksivaiheisesti teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin. Muodostin tutkimuksen johtopäätökset vertailemalla tutkimukseni tuloksia aiempaan tutkimukseen.

Tutkimuksen tuloksena tunnistin kuusi sisäisestä näkökulmasta lähtevän vastuullisen brändin rakentamisen osa-aluetta: 1) lähtökohdat vastuulliselle brändille, jotka ovat vastuullisuuden perustuminen arvoille ja vastuullisuuden huomioimiselle kaikessa toiminnassa, 2) vastuullisuuden toimeenpano, jossa vastuullisuus otetaan joko lähtökohtaisesti huomioon kaikessa toiminnassa tai vastuullisuuden merkitys määritellään muodollisesti, 3) toiminnan arviointi, jossa joko kyseenalaistetaan omaa toimintaa jatkuvasti tai perustetaan arviointi muodollisille työkaluille, 4) sidosryhmien huomioiminen, joka perustuu luottamuksellisille suhteille ja yhteisille arvoille, 5) organisaation jäsenten sitouttaminen brändiin, joka perustuu arvojen pohjalta rakennettuun vahvaan organisaatiokulttuuriin, ja 6) vastuullisuuden viestintä, joka perustuu totuudenmukaisuuteen sekä sidosryhmien tarpeisiin.

Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset voidaan tiivistää kuuden proposition avulla: 1) sisäisestä näkökulmasta rakennetun vastuullisen brändin lähtökohdat perustuvat arvoille ja vastuullisuuden huomioimiselle kaikessa toiminnassa, 2) vastuullisuuden toimeenpanossa on hyvä hyödyntää työkaluja, joilla varmistetaan vastuullisuuden toteutuminen toiminnassa, 3) toiminnan vastuullisuuden tarkastelussa on hyvä käyttää arvioinnin työkaluja, 4) sidosryhmien ja niiden odotusten määrittely on tärkeää vastuullisen brändin rakentamisessa, 5) organisaation jäsenten sitouttamiseksi vastuulliseen brändiin on hyvä luoda vahva, arvoihin perustuva yrityskulttuuri, sekä 6) vastuullisuusviestintä on tärkeää sekä sisäisesti että ulkoisesti, kun rakennetaan vastuullista brändiä. Näihin propositioneihin perustuen esittelen toimintaehdotuksia sisäisestä näkökulmasta rakennettavan vastuullisen brändin luomiseen.

# Sisällysluettelo

1 JOHDANTO .....	5
1.1 Tutkimuksen aihealue ja tausta .....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite .....	7
1.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkielman rakenne .....	9
2 VASTUULLINEN BRÄNDÄYS SISÄISESTÄ NÄKÖKULMASTA.....	12
2.1 Vastuullisen brändin rakentaminen sisäisestä näkökulmasta.....	12
2.1.1 Vastuullisen brändäyksen malli.....	12
2.1.2 Vastuullisuus brändin ytimessä .....	13
2.1.3 Sidosryhmien osallistaminen .....	16
2.1.4 Organisaation jäsenten osallistaminen.....	18
2.1.5 Toimeenpano .....	21
2.1.6 Vastuullisuuden viestintä.....	23
2.1.7 Toiminnan arviointi.....	26
2.2 Tiivistelmä vastuullisen brändin rakentamisesta sisäisestä näkökulmasta .....	28
3 VASTUULLISUUS TEKSTIILIN JA MUODIN TOIMIALALLA .....	34
3.1 Tekstiilin ja muodin toimiala Suomessa .....	34
3.2 Toimialan vastuullisuuteen liittyvät haasteet .....	35
3.3 Toimialan mahdollisuudet vastuulliseen brändäykseen.....	37
3.4 Yhteenveto toimialan vastuullisuudesta .....	39
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	41
4.1 Tapaustutkimus.....	41
4.2 Aineiston keruu .....	43
4.3 Aineiston analyysi .....	49
5 TULOKSET .....	54
5.1 Vastuullisuus osana brändiä .....	54
5.1.1 Lähtökohdat vastuulliselle brändille.....	54
5.1.2 Vastuullisuuden toimeenpano.....	59
5.1.3 Toiminnan arviointi.....	63
5.2 Ympäröivän maailman huomioiminen brändäyksessä .....	67
5.2.1 Sidosryhmien huomioiminen brändäyksessä.....	67
5.2.2 Organisaation jäsenten sitouttaminen brändiin.....	72
5.2.3 Vastuullisuuden viestintä.....	76
5.3 Tulosten yhteenveto .....	83
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	87
6.1 Tieteellinen kontribuutio.....	87
6.2 Käytännön sovellukset.....	92
6.3 Tutkimuksen arviointi.....	95
6.4 Jatkotutkimusehdotuksia.....	97
LÄHTEET .....	98
LIITTEET .....	104
Liite 1: Teemahaastattelujen haastattelurunko.....	104
Liite 2: Haastatteluaineiston teemoittelu .....	107

## KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen.....	9
Kuvio 2. Tutkielman rakenne.....	10
Kuvio 3. Vastuullisen brändäyksen viitekehys (Kujala 2015, 272).....	12
Kuvio 4. Teorialähtöisten aineistokysymysten luominen.....	29
Kuvio 5. Haastattelujen teemat. ....	45
Kuvio 6. Aineiston analyysin prosessi. ....	50
Kuvio 7. Esimerkki dokumenttiaineiston teemoittelusta.....	51
Kuvio 8. Tulokappaleen rakenne.....	52
Kuvio 9. Tulosten yhteenveto.....	83
Kuvio 10. Tutkimuksen johtopäätökset.....	88
Kuvio 11. Vastuullisen brändäys sisäisestä näkökulmasta ja toimintaehdotukset.....	93
Taulukko 1. Haastatteluaineiston kuvaus. ....	47
Taulukko 2. Dokumenttiaineiston kuvaus. ....	48
Taulukko 3. Esimerkki haastatteluaineiston teemoittelun prosessista. ....	50

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen aihealue ja tausta

Kuluttajat ovat viimeisten vuosikymmenten aikana alkaneet olla yhä tietoisempia kulutuksensa vaikutuksista sekä ihmisiin että ympäristöön, joiden jonkinasteiseen kaltoinkohteluun tekstiilin ja muodin toimiala on perinteisesti yhdistetty (Beard 2008). Toimialalla on moninaisia vastuullisuuteen liittyviä haasteita. Näiden haasteiden taustalla on muodin nopea kierto ja jatkuva uusien tarpeiden luominen, jotka ovat juurtuneet syvälle toimialan liiketoimintamalleihin ja kulutustottumuksiin (Pedersen & Andersen 2015; Niinimäki & Hassi 2011). Vastuullisuudesta tietoisien kuluttajien osuus on kuitenkin koko ajan kasvussa ja brändeiltä odotetaan yhä enemmän vastuullista toimintaa kaikilla osa-alueilla. Kestävän kehityksen ja vastuullisen liiketoiminnan konseptien siirtyessä jokapäiväiseen käyttäytymiseen, on vastuullisuus siirtymässä kulutusikäyttäytymiseen myös tekstiilin ja muodin toimialalla. (Ritch 2015.)

Markkinoilla olevien keskenään kilpailevien tuotteiden ja palveluiden välillä on niiden ominaisuuksien puolesta suhteellisen vähän eroja. Yritykset pyrkivät luomaan erottuvuutta luomalla mielikuvia tarjoamistaan tuotteista tai palveluista brändäyksen avulla. Kuluttajat ovat tietoisia tästä mielikuvien luomisesta ja ovat usein skeptisiä ja jopa kyynisiä brändäyksen suhteen. Brändäystä saatetaan pitää kuluttajien huijaamisena ja tapana nostaa hintoja. Brändien olemassaolon eettisyydestä voidaankin Fan (2005) mukaan olla montaa mieltä, mutta brändi itsessään ei ole hyvä tai paha. Brändin edustama arvo ja brändäykseen liittyvän päätökset ja toimenpiteet osana markkinointia voivat kuitenkin olla joko eettisiä tai epäeettisiä.

Vastuullisuus liiketoiminnassa tarkoittaa yrityksen sitoutumista vastuulliseen toimintaan, joka perustuu sidosryhmien tarpeiden ja odotusten huomioimiseen ja tasapainottelemiseen. Huomioimalla sidosryhmien tarpeita voidaan luoda sekä sidosryhmille että yritykselle monenlaista arvoa. Brändit ylläpitävät dialogia sidosryhmien kanssa ja brändäys voi olla työkalu, jota yritys voi käyttää yrityksen vastuullisuuteen liittyvien toimien selittämiseen ja vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa. Brändi läpäisee yrityksen kaikki osa-alueet, joten vastuullisen brändin luominen voi olla tapa vastata kuluttajien ja muiden sidosryhmien kasvaviin odotuksiin yrityksen

vastuullista toimintaa kohtaan. Brändit välittävät organisaation lupauksia kuluttajille ja muille sidosryhmille. (Kujala 2015; Lindgreen, Xu, Maon & Wilcock 2012; Maio 2003.)

Bränditietous ja brändin arvo ovat merkittäviä tekijöitä, sillä ne tekevät brändistä houkuttelevamman asiakkaiden silmissä, jos ne vastaavat asiakkaiden vaatimuksiin ja yhteiskunnan tulevaisuuden tarpeisiin. Laillisuuden lisäksi hyvä brändi on myös eettinen. Näin ollen brändin arvoa täytyy mitata niin taloudellisilla kuin eettisilläkin mittareilla. (Fan 2005.) Brändin ja brändäyksen tulisi käsittää kuluttajien odotusten ja yrityksen taloudellisen hyödyn lisäksi yrityksen ja sen tuotteiden ja vuorovaikutussuhteiden laajempia sosiaalisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia. (Kujala 2015; Gupta, Czinkota & Melewar 2013; Fan 2005.)

Miller & Merrilees (2013) väittävät, että asiakkaat kokevat yhteyden brändin ja vastuullisuustoimien välillä, mikä tarkoittaa sitä, että asiakkaat osaavat usein yhdistää vastuullisuustoimet niitä suorittavaan brändiin. Näin ollen brändin arvoa ja mainetta voidaan parantaa vastuullisuustoimia kehittämällä. Lisäksi vastuullisuutta voidaan parantaa kehittämällä vastuullisuusjohtamisen käytäntöjä. Esimerkiksi ekologisen muodin kulutusta ja asiakkaiden tarpeita ekologisen muodin suhteen voidaan muokata markkinoinnin avulla. (Solér, Baeza & Svärd 2015.) Vastuullisuuteen osana brändiä liittyy etuja sen suhteen, että kuluttajien ja muiden sidosryhmien asenteet voivat olla positiivisia tällaista brändiä kohtaan. Kuluttajat tekevät valintoja ja suosituksia sen perusteella positiivisen asennoitumisen myötä. Kuluttajien ja muiden sidosryhmien positiivinen suhtautuminen brändiin voikin johtaa kilpailuetuun pitkällä tähtäimellä. (Lindgreen ym. 2012.)

Vastuullisuuden suhteen parhaiten suoriutuvat usein sellaiset brändit, jotka ovat ottaneet vastuullisuuden osaksi ydintoimintojaan ja pitävät sitä avaintekijänään liiketoiminnassaan (Stuart 2011). Vastuullisuutta ja brändiä ei kannatakaan ajatella toisistaan erillisinä yrityksen toimintoina, vaan toisiaan tukevinä asioina (Lindgreen ym. 2012). Vastuullisuuden mukaan ottaminen osaksi brändiä voi olla reaktiivista, toisin sanoen johtua yrityksen ulkopuolelta tulevasta paineesta, tai proaktiivista, jolloin kyseessä on jonkun organisaation sisällä olevan yksilön tai ryhmän henkilökohtaiset arvot, jotka tukevat vastuullisuutta liiketoiminnassa (Stuart 2011; Maon, Lindgreen & Swaen 2009). Ulkoisella paineella tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi kuluttajilla on odotuksia sen suhteen, että brändi toimii vastuullisesti. Kuluttajat haluavat tuotteita ja palveluita, jotka on tuotettu vastuullisesti niin ympäristön, yhteiskunnan kuin taloudenkin kan-

nalta. Ulkoisia paineita voi tulla myös muilta sidosryhmiltä kuin kuluttajilta. On olemassa esimerkiksi ympäristölainsäädäntöjä, joiden avulla pyritään vaikuttamaan yritysten toimintaan ympäristövaikutusten suhteen (Pedersen & Andersen 2015). Sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan sitä, että lähtökohdat vastuullisen brändin rakentamiselle tulevat organisaation sisältä. Organisaation sisällä on herätty siihen, että vastuullisuus liiketoiminnassa on jollakin tavalla tärkeää ja kannattavaa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimukseni tavoitteena on tehdä lisätutkimusta vastuullisen brändäyksen alueella ja tuoda lisätietoa siitä, miten vastuullinen brändäys tapahtuu sisäisestä näkökulmasta tekstiilin ja muodin toimialalla. Tässä tutkimuksessa tarkastelen, miten Kujalan (2015) vastuullisen brändäyksen viitekehys toteutuu sisäisestä näkökulmasta tekstiilin ja muodin toimialalla kahdessa tapausyrityksessä. Tutkimukseni tutkimuskysymys on:

*Miten vastuullista brändäystä toteutetaan sisäisestä näkökulmasta lähtien tekstiilin ja muodin toimialalla?*

Tutkimuskysymyksen avulla pyritään saavuttamaan ymmärrystä siitä, miten vastuullista brändäystä toteutetaan sisäisestä näkökulmasta ja mistä tekijöistä tällainen brändäys koostuu tekstiilin ja muodin toimialalla. Kysymykseen pyrin vastaamaan ensin kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksen ensimmäinen osuus koostuu vastuullisen brändäyksen viitekehysten eri osa-alueista ja näihin osa-alueisiin on perehdytty brändin rakentamisen sisäisestä näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksen toisen osuuden avulla tutustutaan lähemmin tekstiilin ja muodin toimialaan ja sen vastuullisuuteen liittyviin erityispiirteisiin. Kirjallisuuskatsauksen lisäksi vastaan tutkimuskysymykseen empiirisen tutkimuksen avulla. Empiirisen tutkimuksen kohteena on kahden vastuullisen brändin rakentaminen. Nämä kaksi brändiä valittiin tekstiilin ja muodin toimialalta, jotka on rakennettu vastuullisiksi organisaation sisäisten tekijöiden pohjalta.

Aiempi tutkimus vastuullisesta brändäyksestä on painottunut ulkoiseen näkökulmaan, toisin sanoen siihen, että paine vastuullisen brändin rakentamiseen tulee organisaation ulkopuolelta.

Ulkoista näkökulmaa tutkiessa on tarkasteltu, miten vastuullisuus vaikuttaa kuluttajan asenteisiin brändiä kohtaan ja miten vastuullisuus parantaa organisaation suoritusta tai brändin arvoa (ks. Kumar & Christodouloupoulou 2014; Gupta & Kumar 2013; Gupta ym. 2013; Miller & Merrilees 2013). Vastuullista brändäystä on tutkittu myös jonkin verran sisäisestä näkökulmasta, jolloin vastuullisuus tulee yrityksen sisältä perustuen vahvoihin arvoihin ja vastuullisuutta edistävään organisaatiokulttuuriin. Sisäistä näkökulmaa on tutkittu aiemmin liittyen sisäiseen brändäykseen ja työntekijöiden sitouttamiseen organisaatioon (ks. Biedenbach & Manzhynski 2016; Chanikova & Lehner 2015). Aiemman tutkimuksen keskittyessä ulkoiseen näkökulmaan onkin mielenkiintoista tutkia, miten vastuullinen brändi rakennetaan, kun aloite vastuullisen brändin rakentamiseen lähtee organisaation sisäisistä tekijöistä.

Aiempi tutkimus vastuullisuuden ja brändäyksen suhteesta tekstiilin ja muodin toimialalla on keskittynyt pitkälti siihen, miten vastuullisuus vaikuttaa kuluttajien asenteisiin ja mitkä tekijät vaikuttavat kuluttajien valintoihin (ks. Beard 2015; Ritch 2015; Jung & Jin 2014; Niinimäki 2010). Lisäksi aiempi tutkimus toimialalta on painottunut vastuullisuuden tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin ylipäättään (ks. Pedersen & Andersen 2015; Pedersen & Gwozdz 2014; Niinimäki & Hassi 2011; Fletcher 2008). Onkin mielenkiintoista tutkia, miten vastuullista brändäystä voidaan toteuttaa tekstiilin ja muodin toimialalla ja liittää siihen vastuullinen brändäys, joka lähtee yrityksen sisäisistä tekijöistä.

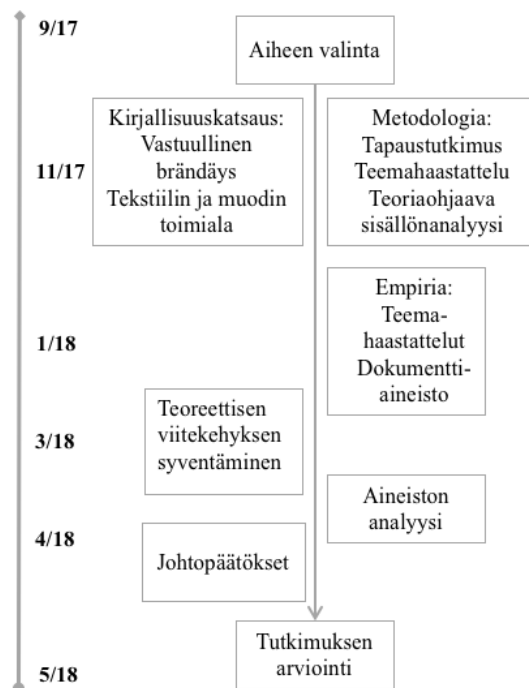
Käytän tutkimusraportissani termejä ”brändäys” ja ”brändin rakentaminen” toistensa synonyymeinä. Tutkimuksessani keskeistä on vastuullisen brändin rakentaminen, jossa brändäyksen kohteena on yritys, toisin sanoen rajaan tuotteisiin kohdistuvat brändäyksen tutkimukseni ulkopuolelle. Tekstiilin ja muodin toimiala on laaja, joten rajaan tutkimukseni käsittelemään vain tekstiilien ja vaatteiden valmistamista ja valmistuttamista, sillä se on toimialan ydin. Rajaan siis pois muun alaan liittyvän valmistuksen (esimerkiksi kengät ja nahkatuotteet), alan tukkukaupan, vähittäiskaupan sekä tekstiili- ja vaatehuollon. (Auvinen & Mikkonen 2017a.) Tutkimuksen kontekstina toimii tekstiilin ja muodin toimiala Suomessa.



### 1.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkielman rakenne

Toteutin tutkimuksen tapaustutkimuksena. Tutkimuksen kohteena oli kahden suomalaisen tekstiilin ja muodin parissa toimivan vastuullisen yrityksen brändäys. Näiden kahden tapausyrityksen vastuullisen brändin rakentaminen on lähtenyt sisäisestä näkökulmasta, mikä tarkoittaa sitä, että lähtökohdat vastuulliselle toiminnalle ovat peräisin yrityksen sisältä, mikä oli tutkimukseni kannalta oleellista. Tutkimuksen aineisto koostui ensisijaisesti teemahaastatteluista tapausyrityksissä sekä toissijaisesti dokumenttiaineistosta, jonka keräsin tapausyritysten verkkosivuilta sekä tärkeimmistä sosiaalisen median kanavista.

Kuviossa 1 esittelen tutkimusprosessin kulun, joka alkoi aiheen valinnalla. Olin pohtinut aihetta jo pitemmän aikaa kevästä 2017 alkaen, mutta tein lopullisen päätöksen tutkimusaiheesta ja sen rajauksen tekstiilin ja muodin toimialalle syyskuussa 2017. Valitsin aiheen omien mielenkiinnon kohteideni sekä akateemisen taustani perusteella.

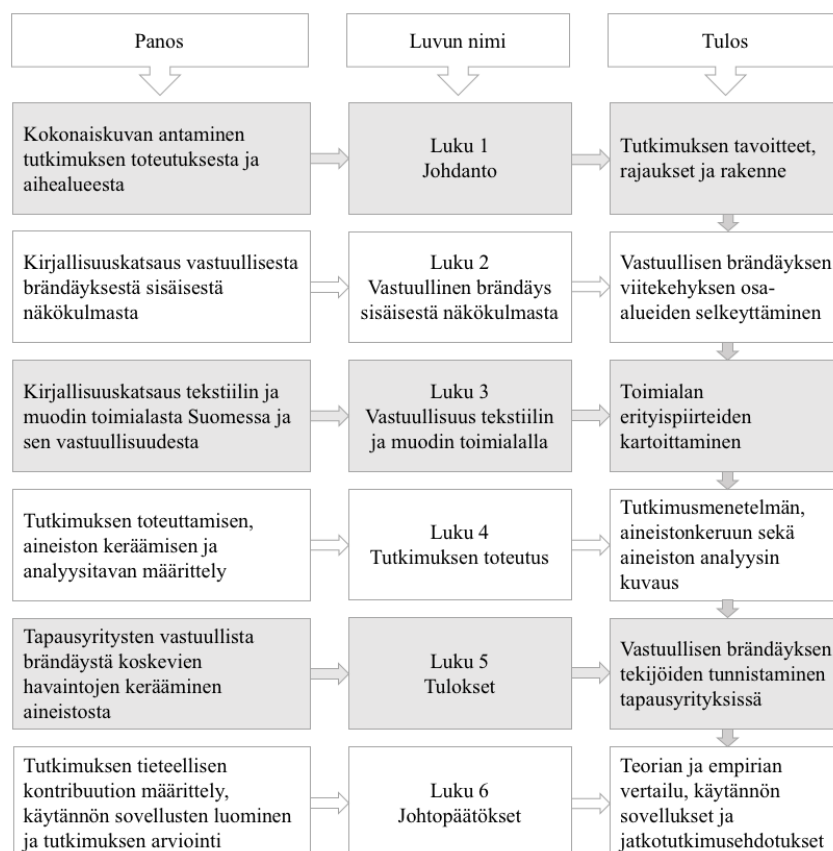


Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen.

Aiheen valinnan jälkeen tutustuin aikaisempaan tutkimukseen vastuullisesta brändäyksestä sekä vastuullisuudesta tekstiilin ja muodin toimialalla. Tämä tapahtui syksyn 2017 aikana. Kir-

jallisuuskatsauksen kanssa rinnakkaisesti syvensin ymmärrystäni tutkimuksen tekemisestä: tapaututkimuksesta, teemahaastatteluista sekä teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä. Lähdin keräämään aineistoa alustavan kirjallisuuskatsauksen ja metodologiaan tutustumisen pohjalta toteuttamalla ensin teemahaastattelut tapausyrityksissä vuodenvaihteessa 2017–2018 ja sitten keräämällä dokumenttiaineistoa yritysten verkkosivuilta ja sosiaalisen median kanavista. Tutkimuksen koko aineisto oli kerätty tammikuun 2018 loppuun mennessä. Empiirisen aineiston keräämisen jälkeen syvensin kirjallisuuskatsausta aineiston keräämisen yhteydessä tekemiäni huomioiden pohjalta ja aloin analysoida aineistoa. Tutkimukseni johtopäätökset syntyivät yhdistelemällä teoreettista tietoa ja empiriasta esiin nostamiani havaintoja. Johtopäätösten jälkeen oli tutkimuksen arvioinnin ja jatkotutkimusehdotusten vuoro. Kokonaisuudessaan tutkimukseni oli valmis toukokuussa 2018.

Tämä tutkimusraportti koostuu kuudesta luvusta. Kuviossa 2 tiivistän kutakin raportin lukua kohti tekemäni työpanoksen ja luvun lopputuloksen. Ensimmäisen luvun avulla esittelen tutkimuksen taustat ja teen tutuksi tutkimuksen aihepiirin. Johdannossa tuon esiin tutkimuskysymyksen sekä kuvailen tutkimuksen toteutustapaa ja tutkimusraportin rakennetta.



Kuvio 2. Tutkielman rakenne.

Tutkimusraportin toisessa luvussa esittelen kirjallisuuskatsauksen, jossa käyn läpi teoriaa sisäisestä näkökulmasta lähtevästä vastuullisesta brändäyksestä. Kirjallisuuskatsauksen keskeisenä viitekehyksenä toimii Kujalan (2015) malli vastuullisesta brändäyksestä, jonka kuusi osa-aluetta esittelen yksityiskohtaisesti. Kolmannessa luvussa esittelen aiempaa tutkimusta brändäyksestä valitsemallani toimialalla, tekstiilin ja muodin saralla. Luvussa käsittelen sitä, mitä haasteita toimialaan liittyy vastuullisuuden suhteen ja mitä mahdollisuuksia toimialalla on vastuulliseen brändäykseen.

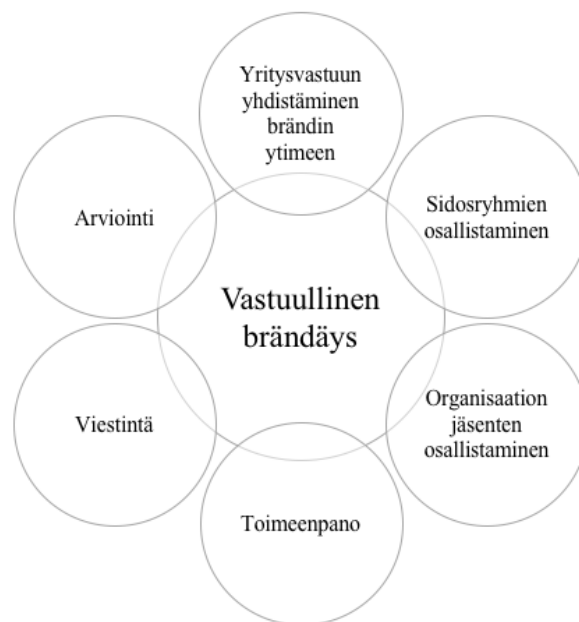
Neljännessä luvussa esittelen tutkimuksen toteuttamisen prosessin. Luvussa esittelen tutkimustavan ja tapausyritysten valinnan sekä aineiston keruun ja analyysin menetelmät. Viidennessä luvussa käsittelen tutkimuksen tuloksia. Luvun tarkoituksena on tunnistaa vastuullisen brändäyksen osatekijöiden toteutumista tapausyrityksissä. Viimeisessä, eli kuudennessa luvussa käyn läpi tutkimuksen tuloksista johdetut johtopäätökset: esittelen tutkimuksen tieteellisen kontribuution sekä käytännön merkitykset. Lisäksi viimeisessä luvussa esittelen tutkimuksen arvioinnin ja jatkotutkimusehdotukset.

## 2 VASTUULLINEN BRÄNDÄYS SISÄISESTÄ NÄKÖKULMASTA

### 2.1 Vastuullisen brändin rakentaminen sisäisestä näkökulmasta

#### 2.1.1 Vastuullisen brändäyksen malli

Tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen ydin koostuu Kujalan (2015) mallista, joka on koottu 66:sta vuosina 1999–2012 julkaistuista artikkelista. Nämä artikkelit käsittelevät vastuullisia brändejä ja vastuullista brändäystä. Artikkeliyhteenvedon perusteella Kujalan luoma viitekehys vastuullisesta brändäyksestä koostuu kuudesta osa-alueesta: yhteiskuntavastuun yhdistäminen brändin ytimeen, sidosryhmien osallistaminen, organisaation jäsenten osallistaminen, toimeenpano, vastuullisuuden viestintä sekä arviointi niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Nämä osa-alueet esittelen kuviossa 3.



Kuvio 3. Vastuullisen brändäyksen viitekehys (Kujala 2015, 272).

Vastuullista brändäystä voi Kujalan (2015) mukaan toteuttaa joko ulkoisesta (*outside-in*) tai sisäisestä (*inside-out*) näkökulmasta. Vastuullisen brändäyksen avulla voidaan parantaa vas-

tuullisuuden toteutumista yrityksissä ja auttaa saavuttamaan kestävää strategista etua. Molemmilla tapauksissa haasteena yrityksellä on ottaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimukset tosissaan huomioon ja olla valmiina investoimaan silloin ja siellä, missä parannuksia tarvitsee tehdä. Vastuullinen brändäys voidaan toteuttaa yhtä lailla menestyksekkäästi joko ulkoisesta tai sisäisestä näkökulmasta lähtien. (Kujala 2015.)

Kujalan (2015) mallin mukaan vastuullisen brändäyksen ulkoisen näkökulman lähtökohtana toimivat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkemykset ja tarpeet. Paine vastuulliseen toimintaan ja vastuullisuuden sisäistäminen osaksi brändiä tulee brändin ulkopuolelta (Stuart 2011; Maon ym. 2009.). Tärkeää brändin rakentumiselle ulkoisesta näkökulmasta ovatkin sidosryhmien käsitykset brändistä itsestään. Kujalan (2015) mukaan ulkoisesta näkökulmasta rakentuneen vastuullisen brändin vastuullisuusviestintä on usein hyvällä tasolla, sillä brändin rakentaminen on perustettu sidosryhmien näkemykselle aiheesta ja siitä halutaan vastavuoroisesti viestiä sidosryhmille, joiden tarpeita vastuullisuustoimilla peilataan. Tämän näkökulman mukaan rakentuneilla vastuullisilla brändeillä on kuitenkin usein parantamisen varaa siinä, että kaikki organisaation jäsenet saadaan sitoutumaan toimimaan vastuullisesti ja organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Yrityksen sisältä lähtevälle vastuullisen brändin rakentamiselle puolestaan tyypillistä on, että se perustetaan organisaatiossa jaetuille yhteisille arvoille, sitoutuneille työntekijöille ja vahvalle organisaatiokulttuurille. (Kujala 2015.) Vaikka organisaation jäsenet olisivatkin sitoutuneita vastuullisesti toimimiseen, on sisäisen näkökulman varaan rakentuneilla vastuullisilla brändeillä usein ongelmia sen suhteen, että sidosryhmät olisivat tietoisia organisaation vastuullisuuspyrkimyksistä. Tähän avuksi tarvittaisiin parempaa vastuullisuusviestintää. (Kujala 2015.) Seuraavissa alaluvuissa esittelen tarkemmin aiempaa tutkimusta jokaisesta kuviossa 3 esitellystä vastuullisen brändäyksen osa-alueesta. Tutkimukseni kohteena on vastuullisen brändin rakentaminen sisäisestä näkökulmasta, joten tutustuin vastuullisen brändäyksen osa-alueisiin alueisiin siitä näkökulmasta, että brändin vastuullisuus on peräisin yrityksen sisäisistä tekijöistä.

### **2.1.2 Vastuullisuus brändin ytimessä**

Ensimmäinen vastuullisen brändäyksen prosessin osa-alueista on vastuullisuuden ottaminen osaksi brändin ydintä. Vastuullisen brändin rakentaminen alkaa yritysvastuun yhdistämisestä

brändin ytimeen (Kujala 2015). Vastuullisuusaloitteiden menestyksessä sisäistäminen ja toteuttaminen onnistuvat vain, jos yritys ottaa vastuullisuuden osaksi ydintään ja toimii sen mukaan kaikilla organisaation tasoilla ja toiminta-alueilla (Kumar & Christodouloupoulou 2014). Johdonmukaisuus on tärkeä tekijä toimivan vastuullisen brändin rakentamisessa. Brändillä on suurin arvo yritykselle silloin, kun se on selvä, yhdenmukainen ja vakuuttava (Blumenthal & Bergstrom 2003).

Vastuullisuuden ottamiseen osaksi brändiä ja sen ydintä on kaksi lähestymistapaa: se voi olla reaktiivista, eli johtua yrityksen ulkopuolelta tulevasta paineesta, tai proaktiivista, jolloin kyseessä on jonkun organisaation sisällä olevan yksilön tai ryhmän henkilökohtaiset motiivit vastuullisuuteen (Stuart 2011; Maon ym. 2009). Kun kyseessä on proaktiivinen lähestymistapa, eli vastuullisuuteen sitoutuminen tulee organisaation sisältä, on yritys itse motivoitunut vastuullisuuteen sen normatiivisen ajattelutavan myötä, että organisaation tulisi olla vastuullinen. Ilman tällaista normatiivista ajattelua organisaation toiminta ei välttämättä ole sen mukaista, mitä yritys virallisessa vastuullisuusohjelmassaan väittää sen olevan. Stuartin (2011) mukaan tähän liittyvät usein vastuullisuusstrategiat, jotka vaikuttavat niin sanotusti päälle liimatuilta. Tällöin vastuullisuustoimissa saatetaan keskittyä toisarvoisiin seikkoihin, kuten hyväntekeväisyyspauksiin ja paperin kierrättämiseen tai valojen sammuttamiseen toimistolla, kun yrityksen tai brändin kannalta merkittävämpiä vastuullisuustekoja saattaisivat olla toimitusketjuihin ja työpaikan viihtyvyyteen liittyvät asiat. (Stuart 2011.) Esimerkiksi sidosryhmiä ei huijata lyhyen tähtäimen panostuksella hyväntekeväisyyteen, vaan vastuullisuuden tulee olla syvemmällä. Vastuullisesta brändistä välittyvän kuvan tulee olla kunnolla linkitettyä todellisuuteen. (Brady 2003.)

Arvot ovat tärkeässä roolissa, kun ajatellaan proaktiivista lähestymistapaa vastuullisen brändin rakentamiselle. Maon ja kumppaneiden (2009) mukaan vastuullisuuden tulee olla samassa linjassa yrityksen arvojen, normien ja mission kanssa, jotta se toimii osana brändiä. On myös tärkeää tunnistaa ne organisaation arvot ja normit, jotka vaikuttavat suoraan vastuullisuuteen tai ovat konfliktissa vastuullisuuden kanssa. Arvot ja normit ohjaavat organisaation sisäistä käyttäytymistä ja päätöksentekoa, joten ne tukevat vision ja tavoitteiden saavuttamista, myös vastuullisuuden suhteen. (Maon ym. 2009.) On tärkeää tietää, mitä arvoja brändi edustaa ja mitä se lupaa toteuttaa, jotta brändi pystyy toteuttamaan näitä arvoja toiminnassaan. Näin saavutetaan autenttisuus ja vastuullisuus tulee osaksi brändin ydintä sen sijaan, että se olisi vain päälle liimattu arvo. (Stuart 2011.)

Omistajuus voi olla myös brändin vastuullisuuteen vaikuttava tekijä. Yksityisomisteiset yritykset usein tarkastelevat asioita pitkällä tähtäimellä ja seuraavat tällä tavalla syntyvää yritysvas-  
tuuagendaa myös pitkällä ajanjaksolla. Lindgreenin ja kumppaneiden (2012) mukaan tällaiset  
yritykset tarvitsevat vähemmän kannustimia yritys vastuun sitomiseen brändin ytimeen, koska  
vastuullisuus on jo keskeisenä osana brändiä: vastuullisuus on kehittynyt yrityksen rinnalla.  
Tällainen yritys myös haluaa toteuttaa vastuullisia toimia huolimatta siitä, tuoko se lisäarvoa  
tai onko yleisö siitä tietoinen.

Jos vastuullisuus on kehittynyt yhdessä yrityksen kanssa ja on todella brändin ytimessä, on  
Maion (2003) mukaan tärkeää luottaa siihen, että oma vastuullisuus todella on merkittävää.  
Lisäksi on hyvä toteuttaa niitä asioita, joita organisaation sisällä pidetään vastuullisena. Tämä  
tarkoittaa sitä, että on hyvä seurata omaa ajatusta vastuullisuudesta, ei pelkästään seurata mui-  
den asettamaa esimerkkiä. Tällöin vastuullinen brändi voi olla todellinen kilpailuetu. Jos brän-  
din vastuullisuustavoitteet ja toimet asetetaan vain sille tasolle, joka on vaadittu ja määrätty ja  
mitä kilpailijatkin tekevät, vastuullisuus ei ole enää kilpailutekijä, eikä se myöskään viesti ai-  
toudesta tai avoimuudesta.

Yritysvastuun ottaminen osaksi brändin ydintä luo lisäarvoa sekä kuluttajille, että muille sidos-  
ryhmille. Vastuullisuuden on tarkoitus eriyttää brändin tuotteet tai palvelut kilpailevien brän-  
dien vastaavista tuotteista. Itse brändin ja tuotteiden attribuuttien tulisi tukea vastuullista toi-  
mintaa, jotta brändi olisi menestyksekkäs. (Lindgreen ym. 2012.) Vastuullisuuden ollessa kiinteä  
osa brändiä, ja kun yrityksen toimet ja brändin lupaukset asetetaan hyvin linjaan keskenään,  
rakentavat ne luottamusta ja uskottavuutta (Vallaster, Lindgreen & Maon 2012). Toimivat suh-  
teet sidosryhmien kanssa perustuvat luottamukselle. Vastuullisuuden tärkein kilpailuetu onkin  
juuri luottamus. Ihmiset ryhtyvät liiketoimintaan niiden yritysten ja brändien kanssa, joihin ne  
luottavat. Vastuullinen brändi houkuttelee puoleensa asiakkaita, investoijia ja koulutettuja tai  
motivoituneita työntekijöitä, kun vastuullisuus on sisäistetty osaksi brändiä ja yrityksen toimin-  
taa ja se ilmaistaan arvojen kautta ja käytännön toiminnassa. Se myös helpottaa jo luotujen  
suhteiden säilyttämistä ja ylläpitoa. Sidosryhmät saattavat kuitenkin pitää vastuullisuutta vain  
viherpesuna tai valheellisena markkinointina, jos vastuullisuutta ei todella ole otettu osaksi  
brändin sisintä. Tätä voidaan ennaltaehkäistä läpinäkyvyydellä ja todella toimimalla niin, kuin  
brändi lupaa. (Brady 2003.) Vain kun brändillä on vahva identiteetti vastuullisuuden suhteen,  
mikä tarkoittaa sitä, että vastuullisuus on kiinteänä osana brändin ydintä ja se näkyy kaikessa

yrityksen toiminnassa, voidaan rakentaa luottamuksellisia suhteita sidosryhmien kanssa (Kleyn, Abratt, Chipp & Goldman 2012).

### **2.1.3 Sidosryhmien osallistaminen**

Vastuullisen brändäyksen prosessin toinen osa-alue on sidosryhmien osallistaminen brändäykseen. Czinkota, Kaufmann & Basile (2014) väittävät, että jokaiselta olemassa olevalta organisaatiolta vaaditaan legitimitettä sidosryhmien silmissä. Maine puolestaan on sellainen ominaisuus, jota organisaatiolta ei vaadita sen olemassaolon kannalta. Se kuitenkin on haluttu ja toivottu ominaisuus, sillä hyvä maine kuluttajien ja muiden sidosryhmien silmissä luo brändille lisäarvoa. Hyvän maineen ylläpitämisen kannalta vastuullisuus on mainio attribuutti, sillä se herättää luottamusta kuluttajissa ja muissa sidosryhmissä. Hyvä maine osaltaan myös tukee legitimitettä, kun se saavutetaan sosiaalisten odotusten mukaan. Vastuullisesti toimiminen tuo brändille sosiaalista legitimitettä sekä parantaa sidosryhmien käsitystä yrityksestä (Lindgreen ym. 2012). Legitimitettä ja hyvää mainetta lisää myös vastuullisuudesta viestiminen (Czinkota ym. 2014). Vastuullinen brändi parantaa yrityksen mainetta ja hyvä maine tukee brändiä, mutta toisaalta vastuuton käytös voi vahingoittaa pahasti tai jopa tuhota yrityksen maineen (Fan 2005). Koetulla vastuullisuudella on suora vaikutus yrityksen maineeseen ja samalla perustavanlaatuisesti ostoaikeeseen (Gatti, Caruana & Snehota 2012). Panostus pitkäaikaisiin suhteisiin ja hyvin ankkuroidut yritys vastuun periaatteet auttavat rakentamaan tunnesiteitä sidosryhmiin (Vallaster ym. 2012).

Bradyn (2003) mukaan sidosryhmät havaitsevat yrityksen suorituksen erilaisten kuvien kautta, jotka ovat osa yrityksen aineetonta arvoa. Brändit, välitettyinä kuvina, tekevät suuren osan tästä aineettomasta arvosta, joten vastuullisesti toimivan yrityksen tulisi tarkistaa, miten brändi heijastaa omien sidosryhmiensä näkemystä. Linjaamalla yrityksen toiminta ja arvot kunnolla sopiviksi sidosryhmien kanssa voidaan saavuttaa huomattavaa kilpailuetua. (Brady 2003.) Vastuullinen toiminta tarjoaa merkityksellisen tavan osallistaa työntekijöitä, asiakkaita ja muita tärkeitä sidosryhmiä brändäykseen. Osallistamalla sidosryhmät brändin rakentamiseen voidaan saada käsitys siitä, miten sidosryhmät kokevat ja näkevät brändin sekä myös siitä, mitä odotuksia toimintaympäristöllä todella on brändin suhteen. (Vallaster ym. 2012.) Sidosryhmät ovat yhä vaativampia sen suhteen, että yritykset toimivat ympäristön ja yhteiskunnan kannalta yhä



vastuullisemmin, ja että ne tekevät samaan aikaan tervettä tuottoa. Bradyn (2003) mukaan vastuullisen brändin tulisikin pyrkiä parantamaan suoritustaan sidosryhmien vaatimusten mukaisesti pärjätäkseen näiden kasvavien vaatimusten kanssa.

Vastuullisuudelle saadaan lisää arvoa, kun brändi ja brändäys ovat merkityksellistä kuluttajien lisäksi myös muille sidosryhmille (Kujala 2015), sillä brändeillä on merkittävä vaikutus koko yhteiskuntaan, ei vain niihin ihmisiin, jotka ostavat brändin tuotteita tai palveluita (Fan 2005). Vastuullisessa liiketoiminnassa tarvitaan tietynlaista kykyä huomata, miten yrityksen toiminta vaikuttaa ympäröivään maailmaan (Maio 2003). Siksi onkin tärkeää ottaa huomioon eri sidosryhmien intressejä ja vaatimuksia vastuullista brändiä rakentaessa, jotta voidaan luoda niille sekä yritykselle arvoa eri osa-alueilla (Lindgreen ym. 2012). Kaikkien yritysten lähiympäristöön kuuluu laaja joukko erilaisia sidosryhmiä, eikä niiden kaikkien vaatimuksiin ole mahdollista eikä edes järkevää vastata, sillä se vaatisi paljon resursseja, joista osa saattaisi mennä hukkaan. Siksi on Bradyn (2003) mukaan erityisen tärkeää osata tunnistaa yrityksen ja brändin kannalta tärkeimmät sidosryhmät, jotta voidaan vastata paremmin niiden sidosryhmien tarpeisiin, joilla on todella merkitystä.

Liiketoimintaa harjoittaessaan yrityksen tulisi ymmärtää yhteistyökumppaniensa jatkuvasti muuttuvia tavoitteita, arvoja, vaatimuksia ja odotuksia. Vaikka jo yksistään tärkeimpien sidosryhmien määrittäminen on hankalaa, niin lisähaasteena on se, että nämä sidosryhmät eroavat toisistaan vaatimustensa ja muiden ominaisuuksien perusteella. Sidosryhmien vaatimukset voivat olla jopa konfliktissa keskenään ja yrityksen tulisi silti vastata näihin vaatimuksiin vähintään minimitasolla, jotta sidosryhmät pysyisivät tyytyväisinä. Maon ja kumppaneiden (2009) mukaan tärkeimpien sidosryhmien selkeä määrittely auttaa siis välttämään resurssien tuhlaamista sellaisiin sidosryhmiin, jotka eivät oikeastaan ole niin olennaisia brändiä ajatellen.

On tärkeä lähtökohta sidosryhmien osallistamiselle, että yritys on avoin ja halukas keskusteluun niiden kanssa. Liiketoiminta on pitkälti suhteisiin ja vuorovaikutuksiin perustuvaa, mikä tarkoittaa myös sitä, että brändi on jatkuvassa muutoksessa oleva käsite tai kuva, joka elää vuorovaikutuksessa sen lukuisten sidosryhmien kanssa. (Maio 2003.) Käymällä dialogia sidosryhmien kanssa voidaan saavuttaa osapuolien välinen yhteisymmärrys. Bradyn (2003) mukaan sidosryhmäsuhteissa läpinäkyvä toiminta on tarpeellista, sillä ajan myötä sidosryhmät alkavat luottaa läpinäkyviin yrityksiin. Vahvat liiketoimintasuhteet perustuvat luottamukselle. Sidosryhmädialogissa voidaan saada paremmin selville, mitä sidosryhmät haluavat ja vaativat ja näin

luoda yhteinen visio siitä, mitä toiminnalla halutaan saavuttaa. Tässä on tärkeää myös se, että dialogia seuraa oikea toiminta: jos sidosryhmät kokevat, että heitä on kuunneltu, mutta yritys ei tee mitään todellista dialogin perusteella, menettävät sidosryhmät pian uskonsa brändiin ja mahdollisesti koko yritykseen. (Brady 2003.) Niin muodollinen kuin epämuodollinenkin dialogi sidosryhmien kanssa vähentää mahdollisia konflikteja ja parantaa sisäistä mukautumista, mikä auttaa yritystä osoittamaan uskottavuutta (Vallaster ym. 2012).

Yrityksen vastuullinen toiminta saattaa joskus tuoda etua vain pienelle joukolle, esimerkiksi sille paikalliselle yhteisölle, jossa yritys toimii tai jollekin pienelle yhteistyökumppaniyritykselle. Lindgreenin ja kumppaneiden (2012) mukaan tämä saattaa kuitenkin parantaa brändin mainetta ja sitä kautta parantaa suhteita sidosryhmiin. Samaan tapaan ympäristövastuullisuuden panostaminen voi parantaa brändin tuotteita kuluttajien silmissä, sillä se saattaa vähentää kustannuksia tai parantaa laatua. Nämä ovat kuluttajille tärkeitä asioita.

Vastuullisesti toimiva yritys tarjoaa Simmons (2009) mukaan asiakkaille ja muille sidosryhmille oikeaa ja kattavaa tietoa toiminnastaan ja tuotteistaan markkinoinnin, hinnoittelun ja mainosten muodossa, niin että mahdolliset ostajat voivat tehdä tarjotun tiedon pohjalta päätöksiä sen suhteen, vastaavatko yrityksen tuotteet tai palvelut heidän tarpeitaan. Lisäksi vastuulliset yritykset pyrkivät varmistamaan, että heidän tuotteensa tai palvelunsa vastaavat luvattua laatua ja arvoa ja tarjoavat tuotteista tietoa myös ostotapahtuman jälkeen. Kuluttajat ja muut sidosryhmät odottavat, että myytävät tuotteet ovat turvallisia käyttää ja ympäristökuormitus on kohtuullisissa rajoissa. Lisäksi kuluttajat vaativat, että tuotteita ja palveluita myyvät tahot tunnistavat kuluttajien oikeudet ja vastaavat tehtyihin reklamaatioihin. Kuluttajia kiinnostaa myös se, miten tuotteiden elinkaaren loppupäästä pidetään huolta: onko tuotteet helppo kierrättää ja millaiset ympäristövaikutukset sillä on. (Simmons, 2009.)

#### **2.1.4 Organisaation jäsenten osallistaminen**

Kolmas vastuullisen brändäyksen prosessin osa-alue on organisaation jäsenten osallistaminen brändin rakentamiseen. Brändäys on markkinoinnin lisäksi myös yrityskulttuurin luomisen väline. Autenttisuus ja arvoihin perustuva yrityskulttuuri ovat hyvä lähtökohta vastuullisuudelle, joka lähtee yrityksen sisältä käsin. On hyvä tietää, miten sisäiset sidosryhmät kokevat yrityksen ja minkälaisen he haluaisivat brändin olevan. (Maio 2003.) Jotta vastuullinen brändäys onnis-

tuisi menestyksekkäästi, on tärkeää luoda sisäisesti vahva brändi ja sitouttaa organisaation jäsenet brändiin ja vastuullisuuteen. Biedenbach & Manzhynski (2016) esittävät sisäistä brändäystä yhdeksi mahdolliseksi tavaksi organisaation jäsenten sitouttamiseksi. Sisäinen brändäys tukee yrityksen vastuullisuusohjelmien toteutusta ja vahvistaa samalla myös työntekijöiden samaistumista organisaatioon ja sisäistä sitoutumista brändiin. Samaistumisen kautta brändiin sitoutuneet organisaation jäsenet kokevat brändin vastuullisuustoimet merkityksellisiksi (Stuart 2011). Sisäinen sitouttaminen on tärkeää, koska brändiin ja vastuullisuuteen sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneempia toimimaan yrityksen arvojen mukaan ja tukemaan vastuullisuustoimia. Lisäksi yrityksen sisäiset vastuullisuuspyrkimykset osaltaan edesauttavat vahvan brändin rakentamista, mikä myös lisää työntekijöiden sitoutumista. Vastuullisuustoimet ja työntekijöiden sitouttaminen tukevat siis toinen toistaan. (Biedenbach & Manzhynski 2016.)

Työntekijöiden tietoisuutta täytyy lisätä viestimällä jatkuvasti brändin arvoista ja tavoitellusta brändimielikuvasta (Du Preez, Bendixen & Abratt 2017). On monia tapoja varmistaa, että työntekijät ovat tietoisia siitä, mitä arvoja brändi edustaa ja mitä se lupaa asiakkailleen: voidaan järjestää koulutuksia, jotka voivat olla sisällöltään ylipäätään taitojen parantamista tai liittyä brändiin, keskustella brändistä kokouksissa sekä hyödyntää sisäistä ja ulkoista viestintää, kuten tarinankerrontaa ja mainosviestejä. (Löhdorf & Diamantopoulos 2014; Punjaisri, Evanschitzky & Wilson 2009.) On tärkeää tarjota sisäisille sidosryhmille kaikki tarpeellinen tieto, jotta ne osaavat toimia lähes ulkomuistista brändin arvojen ja toimintatapojen mukaan ja välittävät samalla yhdenmukaista kuvaa ympärilleen (Maio 2003). Koulutuksen järjestäminen vastuullisuusasioista voi luoda tietoisuutta ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miten vastuullisuuskysymykset vaikuttavat juuri heihin ja heidän välittömään ympäristöönsä sekä ympäristöön laajemmiltikin. Kleyn ja kumppaneiden (2012) sekä Maon ja kumppaneiden (2009) mukaan koulutuksen avulla työntekijöille voidaan näyttää, miten he voivat auttaa yritystä saavuttamaan asetetut tavoitteet vastuullisuuden suhteen, mikä voi motivoida osallistumaan näihin toimiin.

On tärkeää seurata sitä, kokevatko työntekijät olevansa arvostettuja ja saavansa tarvitsemansa tuen yritykseltä, jotta työntekijät samaistuvat brändiin. Työntekijät, jotka samaistuvat brändiin vahvasti ja kokevat olevansa arvostettuja, osallistuvat paremmin brändin rakentamiseen liittyviin toimiin ja välittävät positiivista viestiä brändistä myös työajan ulkopuolella. (Löhdorf & Diamantopoulos 2014.) Punjaisrin ja kumppaneiden (2009) mukaan koulutusta ja sisäistä vies-

tintää koordinoivalla sisäisellä brändäyksellä on positiivinen vaikutus samaistumiseen ja sitoutumiseen brändiin sekä lojaaliuteen brändille. Sisäistä brändäystä voidaankin käyttää, kun yritetään parantaa työntekijöiden asennoitumista ja sitä kautta sitoutumista brändiin.

Työntekijät ovat tärkeässä roolissa vastuullisuuden toteutumisessa osana brändiä, sillä he toimivat yrityksen kasvoina ja edustajina. He voivat Maon ja kumppaneiden (2009) mukaan samalla toimia myös brändin lähettiläinä ja puolestapuhujina sekä toimia lähteenä tiedolle ja uusille ideoille, mutta voivat myös olla ongelmien lähde, jos heitä ei oteta kunnolla huomioon. Työntekijöiden osallistaminen vastuullisen brändäyksen prosessiin vaatii keskittymistä tietoisuuden lisäämiseen ja sen varmistamiseen, että he ymmärtävät yrityksen vastuullisuuden taustan ja tarkoituksen. Osallistamalla työntekijät keskusteluun vastuullisuudesta voidaan varmistaa, että nämä sisäiset sidosryhmät kokevat yrityksen vastuullisuustoimet omikseen ja ovat jopa ylpeitä niistä. (Maon ym. 2009.)

Yritysten tulisi toimia aktiivisesti sen eteen, että työntekijät ovat tietoisia brändistä ja että he uskovat brändiin. Sisäisen brändäyksen olisi hyvä olla kytköksissä henkilöstöhallintoon, kuten työntekijöiden valintaan. Vahvan brändin luomisessa on tärkeää, että yritys alusta alkaen selkeästi viestii keskeisistä arvoistaan ja palkkaa työntekijöitä, jotka jakavat samat arvot yrityksen kanssa. (Löhdorf & Diamantopoulos 2014.) Vastuullisesti toimiva työnantaja tarjoaa tarpeeksi tietoa yrityksen toiminnasta ja käytänteistä rekrytoidessaan uusia työntekijöitä, jotta mahdolliset työnhakijat voivat päättää, sopivatko yrityksen arvot ja toimintamallit heidän omaan arvo maailmaansa ja tarjoaako yritys heille sellaisia mahdollisuuksia työn suhteen kuin he kaipaavat. Simmons (2009) mukaan työntekijät odottavat, että yritys vaalii työntekijöiden oikeuksia ja vastaa heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa. Lisäksi työntekijöillä on odotuksia sen suhteen, miten heidän kykyjensä ja potentiaaliaan hyödynnetään ja miten heitä kohdellaan eläköitymisen, irtisanomisen tai irtisanoutumisen tullessa ajankohtaiseksi.

Pelkkä työntekijöiden sitouttaminen brändiin ja vastuullisuuteen ei vielä kuitenkaan riitä. On myös tärkeää, että organisaation johtohenkilöt kaikilla tasoilla ovat sitoutuneet brändiin ja vastuullisuuteen, jotta vastuullisuus voi luoda lisäarvoa brändille. Yrityksen johtoportaalle sitoutumisen lisäksi ehtona vastuullisuuden tuomalle lisäarvolle usein on, että yritys ottaa vastuullisuuden osaksi ydintään ja toimii vastuullisesti ja johdonmukaisesti kaikissa funktioissaan. (Kumar & Christodouloupoulou 2014; Gupta ym. 2013.) Yrityksen johdon sitouttaminen on tärkeä tekijä vastuullisuuden toteuttamisessa, sillä juuri ylin johto asettaa suunnan koko yritykselle ja

jakaa resurssit eri agendoille ja prioriteeteille (Pedersen & Andersen 2015). Vastuullisuuden sisäistämistä osaksi organisaatiota ei saavuteta vain sillä, että yrityksen johtoporras asettaa vastuullisuusstrategian ja tavoitteet ja viestii niistä, vaan johtoportaan täytyy myös elää ja toteuttaa tätä vastuullisuutta; osoittaa käytännössä, mitä vastuullisuus tarkoittaa. Lisäksi johtoportaan tulee olla työntekijöiden lähestyttävissä ja saavutettavissa vastuullisuuskysymyksiin liittyen. Vain hyväksymällä, viestimällä ja elämällä yrityksen vastuullisia arvoja niistä tulee osa organisaatiokulttuuria. (Kleyn ym. 2012.) Sisäisestä näkökulmasta rakentuneelle vastuulliselle brändille vastuullisuus on usein lähtöisin yrityksen johtajien tai perustajien omasta sisäisestä motivaatiosta vastuulliseen toimintaan. Tässä tilanteessa johtajat luonnollisesti noudattavat yrityksen vastuullisuuspyrkimyksiä ja viestivät vastuullisuudesta vahvasti työntekijöille.

### **2.1.5 Toimeenpano**

Seuraava vastuullisen brändäyksen prosessin osa-alue on vastuullisuuden toimeenpano. Tällä tarkoitetaan sitä, miten yrityksessä pyritään varmistamaan se, että vastuullisuus todella toteutuu toiminnassa. On tärkeää määritellä, mitkä vastuullisuuden pääpainotusalueet ovat, jotta vastuullisesta brändäyksestä saadaan kestävää kilpailuetua. Vallasterin ja kumppaneiden (2012) mukaan on myös tärkeää määritellä, mitä vastuullisuudella halutaan saavuttaa ja halutaanko näissä asioissa olla edelläkävijöitä vai vain seurata muita. Vastuullisuuden täytyy olla yksi liiketoiminnan strategisista pääajureista, jos yritys haluaa olla edelläkävijä vastuullisuuden suhteen. Vastuullisuushankkeiden tarkoitus voi kuitenkin olla vain tuoda lisäarvoa piilotettuna, jolloin niistä ei viestitä osana brändiä.

Vastuullisuuteen sitoutuminen pitkällä tähtäimellä on tärkeää, jotta voidaan luoda kestävästi kannattava vastuullinen brändi. Lisäksi kestävän vastuullisen brändin luomisessa on tärkeää, että käytännön toiminta tukee ja on erottamaton osa vastuullisuutta. (Lindgreen ym. 2012; Stuart 2011; Rubin, Schultz & Hatch 2008.) Menestyksekkäs brändäys on läheisesti liitoksissa yrityksen kulttuuriin (Rubin ym. 2008). Vastuullisuuden sisäistämiseksi osaksi koko organisaation toimintaa on hyvä tehdä selkeä määritelmä sille, mitä vastuullisuus yrityksen kohdalla tarkoittaa. Määritelmässä tulee ottaa huomioon sidosryhmien odotukset yritykselle ja brändille sekä kertoa selkeästi, mitä yrityksen vastuullisuudella on tarkoitus saavuttaa (Maon ym. 2009). Vastuullisuuden tavoitteet on hyvä linjata kaikkien yrityksen tavoitteiden ja strategioiden kanssa, jotta vastuullisuudesta tulee luonnollinen osa yrityksen toimintaa ja sitä toteutetaan pit-

källä tähtäimellä (Kleyn ym. 2012; Maon ym. 2009; Rubin ym. 2008). Vastuullisuus ja yrityksen eettiset periaatteet tulee myös sisällyttää kaikkeen päätöksentekoon, jotta vastuullisuus toteutuu koko organisaatiossa (Kleyn ym. 2012; Blumenthal & Bergstrom 2003). Vastuullisuuden sisäistäminen pitkän tähtäimen strategioihin ja päätöksentekokriteereihin onnistuu, kun organisaatiokulttuuria johdetaan arvojen pohjalta pelkkien tavoitteiden sijaan (Maon ym. 2009).

Selkeän määrittelyn tekeminen edesauttaa sitä, että koko organisaatio ja sen sidosryhmät pyrkivät samaa tavoitetta kohti. Lisäksi on hyvä kehittää kokonainen strateginen suunnitelma siitä, miten vastuullisuutta toteutetaan organisaatiossa. Maon ja kumppaneiden (2009) mukaan tällaisessa suunnitelmassa käännetään yrityksen arvot, visiot ja periaatteet käytännön toimintaohjeiksi, joista voidaan käyttää esimerkiksi nimitystä *code of conduct*. Näin määritellään, mitä organisaation sisäiseltä käytökseltä odotetaan vastuullisuuden suhteen ja mitä periaatteita liiketoiminnassa tulee noudattaa, jotta toiminta olisi mahdollisimman kestävä, sekä ylläpidetään vastuullisen käyttäytymisen standardeja (Gatti ym. 2012). Vastuullisuusstrategiat ovatkin menestyneempiä silloin, kun organisaatiokulttuuri ja vastuullisuuteen liittyvä toiminta kohtaavat, eikä kyse ole vain retoriikasta: yritys todella toimii niin kuin brändi lupaa (Stuart 2011). Bradyn (2003) mukaan pieniä virheitä tapahtuu ja sidosryhmät ovat usein anteeksiantavaisia niiden suhteen, mutta pitkällä tähtäimellä täytyy toimia niin kuin on luvattu.

Vastuullisen brändäyksen toimeenpanossa on tärkeää myös mahdollistaa sellaisten rakenteiden olemassaolo, jotka tukevat vastuullisuuden integroimista osaksi yritystä ja edistävät yrityksen vastuullisuustoimia (Kleyn ym. 2012). Tällaisia rakenteita voivat olla Maon ja kumppaneiden (2009) mukaan esimerkiksi vastuullisuudesta vastaava henkilö tai toimikunta, jolla on erinäisiä tehtäviä sen varmistamiseksi, että vastuullisuutta toteutetaan yrityksessä. Näitä tehtäviä voivat olla vastuullisuuden sisällyttäminen työntekijöiden työnkuvauksiin ja suoritusten arviointiin, sellaisten ihmisten rekrytointi, jotka ovat vastuullisuuskysymyksistä tietoisia ja omaavat sopivat asenteet ja taidot sekä sellaisten säännöllisten tiedotuskanavien kehittäminen, joiden kautta voidaan jakaa tietoa koko organisaatioon.

Vastuullisuuteen perustuva brändäys voi tuottaa brändille arvoa ja eriyttämistä. Jotta tähän päästään, tarvitsee yrityksen ylimmän johdon olla sitoutunut vastuullisuustoimiin (Gupta ym. 2013; Lindgreen ym. 2012). Vaikka ylin johto on se taho, joka asettaa vastuullisuustoimien suunnan yrityksessä, niin keskijohto ja työntekijät ovat juuri ne, jotka toteuttavat vastuullisuutta käytännössä. Keskitason johtajien tehtävänä on varmistaa, että resurssit jakautuvat sopivalla

tavalla organisaatiossa ja että niitä kontrolloidaan, sekä tarkkailla henkilökunnan suoritusta ja käyttäytymistä ja tarpeen tullen selittää vastuullisuustoimien strategiaa heille, jotka sitä toteuttavat. (Maon ym. 2009.) Vastuulliselle toiminnalle tulee löytyä resursseja ja toiminnan tulokselle täytyy kehittää mittaustapa (Lindgreen ym. 2012). Yritys viestii sitoutumistaan vastuullisuuteen varaamalla resursseja vastuulliselle toiminnalle (Maon ym. 2009).

Vastuullisuusstrategioiden toimivuutta estävä tai rikkova toiminta, oli se sitten työntekijöiden tai yrityksen jonkin toiminta-alueen puolesta, tulisi havaita ajoissa, sillä se saattaa vahingoittaa brändiä ja yrityksen mainetta. Maon ja kumppaneiden (2009) mukaan näiden väärin toimintatapojen havaitsemiseksi ajoissa on kehitettävä mekanismeja ja prosesseja, kuten anonymiteetin takaavia palautekanavia tai luottamushenkilöitä. Näiden mekanismien on oltava hyvin suunniteltuja, jotta ongelmakohtiin voidaan puuttua ajoissa eikä ongelma pääse kasvamaan liian suureksi.

#### **2.1.6 Vastuullisuuden viestintä**

Viides vastuullisen brändäyksen osa-alue on brändin vastuullisuuden viestintä. Vastuullisuudesta viestiminen tärkeä osa vastuullista brändäystä. Vaikka brändi olisi kuinka vastuullinen ja yritys toimisi kaikkien mahdollisten säännösten ja ohjeistusten mukaan ja vielä ylittäisi niidenkin vaatimukset positiivisesti, ei vastuullisuus tuo brändille lisäarvoa, ellei vastuullisuudesta viestitä ja sidosryhmät näin saa tietää vastuullisuustoimista. Vastuullisilla brändeillä, joilla aloite vastuulliseen toimintaan on lähtenyt yrityksen sisältä, on usein ongelmana viestiä niistä hyvistä asioista, joita vastuullisuuden eteen tehdään (Kujala 2015). Viestintää vastuullisuudesta saattaa olla, mutta se voi olla alimitoitettua eikä anna täyttä oikeutta yrityksen hyvillä toimintatavoille. Maio (2003) väittääkin, että olisi tärkeää osata kertoa totuudenmukaisesti vastuullisuuden toimivuudesta.

Vastuullisuudesta viestiessä on pidettävä huolta siitä, että brändin edustamat lupaukset varmasti toteutetaan. Sidosryhmät ovat usein kyynisiä vastuullisiksi itseään kutsuvien brändien ja yritysten viestintää kohtaan, sillä suuri osa olemassa olevista yrityksistä väittää olevansa vastuullisia, eivätkä kaikki niistä todella ole sitä. Tämän osoittavat mediassa silloin tällöin esiin nousevat kohut ristiriitaisesta toiminnasta vastuullisuuden suhteen. (Stuart 2011; Jahdi & Ackidilli 2009.) Ristiriita syntyy, kun viestintä ja käyttäytyminen eivät ole linjassa keskenään. Maion

(2003) mukaan valitettavan usein markkinointia, mainostusta ja muuta viestintää käytetään liiketoiminnan yhteydessä niin, että sillä peitellään sisällä piileviä ongelmia. Tämä syö yrityksen uskottavuutta sekä yrityksen ja sen sidosryhmien välistä luottamusta, sekä vahingoittaa yrityksen mainetta (Stuart 2011). Väärinkäytökset ja valheellinen markkinointi jäävät loppujen lopuksi harvoin huomaamatta, sillä monta sidosryhmää seuraa yrityksen toimintaa. Tällaisten väärinkäytösten ja vastuullisuuden kannalta huonojen toimintatapojen paljastuminen haittaa todennäköisesti brändiä ja sitä kautta yritystä enemmän kuin se, että negatiivisista asioista kerrotaisiin itse suoraan avoimesti ja oltaisiin toiminnan kanssa läpinäkyviä. (Maio 2003.) Autenttisesti vastuullisten brändien pitää pystyä todistamaan vastuullisuutensa. Stuart (2011) väittää, että aitoa uskottavuutta ilmenee silloin, kun yritys viestii toimivansa tietyllä tavalla ja todella toimii niin.

Vastuullisuudesta viestimisessä on tärkeää katsoa niin yrityksen sisälle kuin ulkopuolellekin. Sisäisessä viestinnässä on tärkeää ottaa huomioon, että yrityksen johto on varmasti sitoutunut vastuullisuuteen ja viestii sitä sekä virallisten kanavien, kuten vuosiraporttien, esitteiden ja verkkoviestinnän, että oman toimintansa avulla, jotta työntekijät omaksuvat sen myös osaksi omaan käyttäytymistään. (Maon ym. 2009.) Ylemmän johdon sitoutuminen vastuullisuusviestintään on elintärkeää sen onnistumisen kannalta. Jahdi & Acikdilli (2009) väittävät, että johdolta tulisi nähdä vastuullisuuteen ja sen viestintään panostaminen nimenomaan investointina pelkän kuluerän sijaan, sillä vastuullisuusviestinnän avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Yrityksen maine on arvokas kilpailuetu, jota tulee ylläpitää aktiivisesti sen sijaan, että toimitaan passiivisesti silloin, kun koittaa kriisitilanne. Fan (2005) mukaan maineen hallinnassa vastuullinen brändäys ja vastuullisuudesta viestiminen ovat hyvä keino: se auttaa olemalla kilpailijoista erottava ominaisuus sekä auttaa hillitsemään kuluttajien skeptisyyttä brändiviestintää kohtaan.

Yrityksen vastuullisuudelle tulee antaa kieli, joka on yhdenmukaista koko organisaation läpi ja jota reflektoidaan brändin tarinassa. Sen täytyy olla organisaation jäsenille ymmärrettävää ja sisäistettävää. (Stuart 2011.) Viestintä tulisi suunnitella huolellisesti, jotta se vastaa yrityksen arvoja ja sopii henkilökunnan olemassa oleviin arvoihin. Työntekijät toimivat usein edustamansa organisaation kasvoina. Sisäistettyään kunnolla brändin vastuullisuussanoman, välittävät työntekijät sitä ympärilleen työssään. Näin ollen kunnolla toimiva viestintä yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä vastuullisuusstrategiasta ja vastuullisuuden toteuttamisesta on



oleellista, jotta työntekijät ovat tietoisia, miksi vastuullisuuteen panostetaan ja mikä sen tavoite on. (Maon ym. 2009.)

Jatkuva sisäinen viestintä vastuullisuudesta kasvattaa tietoisuutta näistä asioista organisaation sisällä ja tukee sen toteutumista. Sisäisen viestinnän kanavia ovat esimerkiksi yrityksen henkilöstön käyttöön rajoitettu sisäinen verkostopalvelu (*intranet*), uutiskirjeet, vuosittaiset raportit, kokoukset ja koulutukset. Maon ja kumppaneiden (2009) mukaan viestinnän toteuttamisen helpottamiseksi kannattaa tehdä viestintäsuunnitelma, jossa tunnistetaan tärkeimmät viestintäkanavat. Vastuullisuudesta viestiminen sisäisesti keskittyy vastuullisuuden toimivuuden viestimiseen ja sen tulosten raportointiin. (Maon ym. 2009.) Sisäisellä viestinnällä voidaan myös auttaa organisaation jäsenten samaistumista yritykseen ja sen brändiin. On mahdollista, että organisaation jäsenet voivat muuttaa käytöstään pelkästään ajattelemalla eri tavalla työorganisaatiossaan. (Stuart 2011.) Esimerkiksi työntekijät alkavat käyttäytymään itse vastuullisemmin, jos he kokevat yrityksen todella toimivan vastuullisesti. Stuartin (2011) mukaan sen lisäksi, että organisaation jäsenet ymmärtävät brändin ja yrityksen tarinan ja hyväksyvät sen, on myös erityisen merkittävää, että jäsenet samaistuvat organisaatioon, jotta käyttäytyminen olisi yhdenmukaista brändin luoman lupauksen kanssa (Stuart 2011).

Ulkoisen vastuullisuusviestinnän osalta yritykset kohtaavat yhä suurempia vaatimuksia sen suhteen, mitä tietoa yritys antaa toiminnastaan. Sidosryhmät vaativat yhä yksityiskohtaisempaa tietoa yrityksen toiminnan vaikutuksista niin yhteiskuntaan kuin ympäristöön. Maon ja kumppaneiden (2009) mukaan vastauksena näihin vaatimuksiin monet yritykset julkaisevat tietoa siitä, miten ne täyttävät velvollisuutensa sidosryhmiä kohtaan. Tätä tietoa julkistetaan muiden muassa erilaisten vuosittaisten raporttien muodossa, jotka tarjoavat muutakin kuin taloudellista tietoa. Esimerkki tällaisesta raportista on vastuullisuusraportti, jossa julkaistaan vuosittain tietoa yrityksen vastuullisuustoimista ja siitä, kuinka toiminta on kehittynyt ja mitä on vielä kehitettävä.

Ulkoinen vastuullisuusviestintä on haastavaa, sillä viestintää täytyy mukauttaa eri sidosryhmien vaatimusten mukaisesti. Sidosryhmiä on laaja joukko ja niillä kullakin on omanlaisensa vaatimukset niin yrityksen toimintaa kohtaan kuin siitä viestimiseenkin. Näin olleen viestinnässä, kuten yrityksen toiminnassa ylipäätään, on tärkeää määritellä selkeästi merkittävimmät sidosryhmät ja niiden vaatimukset. Lisäksi on tärkeää, että niiden kanssa käydään jatkuvaa dialogia

vastuullisuuteen liittyen, jotta niiden vaatimukset tulevat täytetyksi vähintäänkin niitä tyydyttävällä tasolla. (Maon ym. 2009.) Kumar & Christodouloupoulou (2014) toteavat, että vastuullisuusviestinnässä on tärkeää tunnistaa sidosryhmille tärkeä tieto ja välittää siitä johdonmukainen kuva kaikissa viestintäkanavissa. Brändin arvoa saadaan nostettua, kun vastuullisuustoimista viestitään kattavasti sidosryhmille. Kuitenkin viestintää ulkoisten sidosryhmien kanssa tulee Stuartin (2011) mukaan mukauttaa sen mukaan, miten merkittäviä ne ovat brändin kannalta ja miten paljon ne vaativat huomiota.

On tärkeää, että yritys viestii mitä vastuullisuudella toivotaan saavutettavan ja antaa sidosryhmille tietoa siitä, mitä vastuullisuuden eteen on jo tehty (Kleyn ym. 2012; Maon ym. 2009). Sidosryhmät haluavat tietää, mitä brändi tekee ympäröivän maailman eteen, joten on tärkeää tarjota tätä tietoa. Tietoa voidaan antaa viestinnän avulla, joka on yhdenmukaista brändin luomien lupauksen kanssa. (Blumenthal & Bergstrom 2003.) Yrityksen välittämien viestien tulisi olla yhdenmukaisia siitä huolimatta, ovatko ne suunnattuja sisäisille vai ulkoisille sidosryhmille. Lisäksi viestintäkanavan luotettavuus on tärkeässä roolissa viestien hyväksytyksi tulemisen ja viestinnän tehokkuuden kannalta. (Jahdi & Acikdilli 2009.)

### **2.1.7 Toiminnan arviointi**

Vastuullisen brändäyksen prosessin viimeinen osa on toiminnan arviointi. Arvioinnilla pyritään selvittämään sitä, miten hyvin yrityksen toiminta on vastannut sen asetettuja tavoitteita vastuullisuuden suhteen. Vastuullisen brändin suorituksen arviointi on hankalaa, mutta tarpeellista, kun vastuullisuudesta on tehty selkeä osa brändin strategiaa (Vallaster ym. 2012). Nykyisten toimintatapojen arvioinnin tarkoituksena on tunnistaa, miten organisaation toiminta vaikuttaa toimintaympäristöönsä niin taloudellisesti, yhteiskunnallisesti kuin ympäristönkin kannalta. Lisäksi tarkoituksena on tunnistaa yrityksen hallintoon liittyviä asioita, jotka joko edistävät tai hidastavat vastuullista toimintaa sekä arvioida vastuullisuuden toimivuutta organisaatiossa. (Maon ym. 2009.)

Yrityksen vastuullisuustoimien parantamiseksi arvioinnin tulisi perustua mittaamiselle, varmentamiselle ja raportoinnille (Vallaster ym. 2012; Maon ym. 2009). Arvioinnin tavoitteena tulisi olla määrittää, mikä toimii hyvin vastuullisuuden suhteen ja miten voidaan varmistaa, että se pysyy jatkossakin toimivana. Lisäksi tutkittava on myös, mitkä asiat vastuullisuuden suhteen eivät toimi ja mikä siihen on syynä, mitä esteitä vastuullisuudelle vielä on ja millä tavoilla ne

voidaan ylittää. Joskus on tarpeen myös palata alkuperäisiin tavoitteisiin tai luoda kokonaan uudet tavoitteet. (Maon ym. 2009.)

Säännölliset muodolliset arviot vastuullisuustoimista auttavat sidosryhmiä havaitsemaan edistymistä sekä tekevät toiminnasta läpinäkyvää. Auditointiprosessi auttaa läpinäkyvyyden varmistamisessa ja auttaa sovittamaan yrityksen vastuullisuustoimet sidosryhmien odotusten kanssa. Maon ja kumppaneiden (2009) sekä Bradyn (2003) mukaan yrityksen ja brändin vastuullisuutta voidaan arvioida käyttämällä erilaisia auditointijärjestelmiä, kuten SA8000 ja Global Reporting Initiative (GRI). Auditoinnin arvo kasvaa sitä mukaa, mitä perusteellisempi se on. Auditoinnin perusteellisuutta voidaan lisätä ulkoisia, riippumattomia auditoreita käyttämällä sekä julkaisemalla auditoinnin tulokset niin, että ne ovat kaikkien nähtävillä. Lisäksi tuloksia voidaan vertailla tavoitteiden kanssa.

Esimerkkiä voidaan ottaa myös muiden toimijoiden vastuullisuudesta ja vertailla omaa suoritusta oman toimialan parhaisiin suoriutujiin tai hyvin vastuullisuudessa suoriutuneisiin toimijoihin eri toimialalla (Maon ym. 2009). Kuitenkin jos vastuullisuustavoitteet ja mittarit asetetaan vain sille tasolle, joka lain tai yleisen käytännön puolesta vaaditaan tai määrätään, ei vastuullisuus ole vielä niin hyvällä tolalla kuin se mahdollisesti voisi olla. (Maio 2003.) Jos tehdään vain se, mikä vaaditaan, jätetään mahdollisesti paljon potentiaalia hyödyntämättä.

Kun vastuullisuustyötä on tehty, pitää tästä tehdystä työstä myös kertoa. Yritysten tulisi kertoa, missä se on vastuullisuuden suhteen ja miten sinne päädyttiin. (Brady 2003.) Vastuullisuudesta halutaan usein kertoa erilaisten raporttien muodossa, joita ovat esimerkiksi ympäristöraportit tai yhteiskuntavastuuraportit. Maio (2003) väittää, että joskus nämä raportit kuitenkin ovat hyvin pinnallisia, koska ne eivät ole kovin kattavia tai ne on tehty pakon sanelemana. Tällaisilla raporteilla joskus jopa peitellään yrityksen toiminnan heikkoja kohtia, eikä raportointi automaattisesti tarkoita, että yritys toimisi vastuullisesti.

Tuotettu vastuullisuusraportti on hyvä todentaa, sillä sidosryhmien ei voi olettaa luottavan kaikeen, mitä yrityksen puolesta väitetään. Bradyn (2003) mukaan raportissa on hyvä olla selkeästi korostettu taulukko, jossa on tärkeimmät suorituksista kertovat indikaattorit ja jossa on merkittynä nykyhetken vertailukohtana myös menneet tulokset sekä mahdollisesti jopa ennusteita tulevista luvuista. Vertailun helpottamiseksi on hyvä käyttää samanlaista taulukkoa vuosi toisensa jälkeen. On myös hyvä muistaa, ettei yritys aina saavuta asetettuja tavoitteitaan, eikä näitä

saavuttamattomia tavoitteita tulisi piilotella, vaan esitellä nekin selkeästi raportissa ja samalla tuoda esiin syyt siihen, miksi niitä ei ole saavutettu. Lisäksi sidosryhmiä kiinnostaa myös se, mihin suuntaan yritys on menossa, joten strategisesta suunnasta on hyvä antaa osoitusta vastuullisuusraportissa. Raporttien ja auditointien tulosten tulisi olla sellaisessa muodossa, että niissä oleva tieto on sidosryhmien helposti saavutettavissa ja tuloksista on myös viestittävä aktiivisesti sidosryhmille. (Brady 2003.)

Arvioidessa vastuullisuuden toimivuutta voidaan konsultoida avainasemassa olevia johtajia, jotka edustavat organisaation sisäisiä tärkeimpiä toiminta-alueita. Heiltä voidaan kysyä, miten vastuullisuus toteutuu heidän vastuualueellaan. Toimialan asiantuntijoiden avulla voidaan saada lisänäkemystä vastuullisuuteen. Lisänäkemystä voidaan saada myös ottamalla arviointiin avuksi ulkoinen konsultti (Maon ym. 2009.) Lisäksi ajoittaiset mittaukset sidosryhmien näkemyksistä vastuullisesta brändistä ovat paikallaan, jotta niiden vaatimukset varmasti otetaan huomioon yrityksen toiminnassa. Jatkuvasti kerätty palaute sisäisiltä sidosryhmiltä, kuten työntekijöiltä, auttaa brändin hallinnassa. (Kleyn ym. 2012.)

Chanikova & Lehner (2015) väittävät, että vahvan brändin rakentamista tukee kolmannen, ulkopuolisen tahon suorittama sertifiointi vastuullisuuden suhteen. Kuitenkin sisäisesti vahvan vastuullisen brändin luominen tuo enemmän lisäarvoa brändille kuin pelkkään sertifiointiin tukeutuminen, koska sisäisesti vastuulliset brändit usein hakevat ratkaisuja niihinkin ongelmiin, joita sertifikaatin vaatimukset eivät vielä edes tunnista. Näin ollen sisäisesti vastuullisuuteen vahvasti pohjautuvat brändit vastaavat myös paremmin vastuullisuudesta tietoisien kuluttajien vaatimuksiin kuin pelkkään sertifiointiin tukeutuvat brändit.

## **2.2 Tiivistelmä vastuullisen brändin rakentamisesta sisäisestä näkökulmasta**

Vastuullisen brändäyksen prosessi voi lähteä yrityksissä ulkoa tai sisältäpäin ja olla kummasakin tapauksessa toimivaa. Sisältäpäin lähtevässä vastuullisessa brändäyksessä lähtökohtana vastuulliseen toimintaan toimivat yrityksen sisäiset motivaatiotekijät, kuten omistajien arvot, kun taas ulkoapäin lähtevä vastuullinen brändäys saa alkunsa ympäröivästä maailmasta tulevista vaatimuksista vastuulliseen toimintaan, kuten asiakkaiden odotuksista (Stuart 2011; Maon ym. 2009). Kujalan (2015) mukaan sisäisestä näkökulmasta rakennetuilla vastuullisilla brändeillä organisaation sisäisten jäsenten sitouttaminen on yleensä toimivaa, mutta haasteita on

vastuullisuudesta viestimisessä yrityksen ulkopuolelle. Kuviossa 4 esittelen keskeiset teoreettiset havainnot, jotka koskevat sisäisestä näkökulmasta lähtevää vastuullisen brändin rakentamista. Kuviossa 4 esittelen myös näiden keskeisten teoreettisten havaintojen pohjalta luomani teorialähtöiset aineistokysymykset, joita käytän tutkimuksen empiirisessä osassa tutkimusaineiston teemoitteluun.



Kuvio 4. Teorialähtöisten aineistokysymysten luominen.

Vastuullisen brändäyksen viitekehyksen ensimmäinen osa-alue on vastuullisuuden ottaminen osaksi brändin ydintä. Vastuullisuudesta tulee onnistunut osa brändiä silloin, kun se otetaan osaksi brändin ydintoimintoja ja vastuullisuuden periaatteiden mukaisesti toimitaan johdonmukaisesti kaikilla organisaation osa-alueilla. Näin vastuullinen toiminta on uskottavaa. (Kumar & Christodouloupoulou 2014; Lindgreen ym. 2012; Vallaster ym. 2012; Stuart 2011.) Arvot

ohjaavat organisaation sisäistä käyttäytymistä ja niiden toteuttamisen avulla saavutetaan aitous ja vältetään siltä, että brändin vastuullisuus vaikuttaisi vain päälle liimatulta arvolta, vaan on todella osa brändin sisintä olemusta. Vastuullisen brändin tulee todella toimia niin kuin se lupaa. (Maon ym. 2009; Brady 2003.) Vastuullisuuden ollessa osa brändin ydintä on tärkeää luottaa siihen, että brändin vastuullisuus on merkittävää ja toteuttaa asioita oman näkemyksen mukaan, jotta voidaan saavuttaa kilpailuetua (Maio 2003). Näistä havainnoista saadaan ensimmäinen teorialähtöinen aineistokysymys: *Miten vastuullisuudesta tehdään keskeinen osa brändiä?*

Viitekehyksen toinen osa-alue on sidosryhmien osallistaminen. Jokainen olemassa oleva brändi vaikuttaa niitä ympäröivään yhteiskuntaan, ei vain omiin asiakkaisiinsa (Fan 2005). Siksi yrityksiltä vaaditaan tietynlaista kykyä havaita, miten oma toiminta vaikuttaa ympäröivään maailmaan (Maio 2003). Sidosryhmillä on yhä enemmän vaatimuksia yrityksille ja sille, että ne toimivat vastuullisesti niin ympäristön, yhteiskunnan kuin taloudenkin kannalta, joten on tärkeää, että yritykset pyrkivät parantamaan toimintaansa sidosryhmien vaatimusten ja odotusten mukaisesti, jotta saavutetaan kilpailuetua (Brady 2003). Osallistamalla sidosryhmät brändäykseen saadaan selville, mitä odotuksia ja vaatimuksia ympäröivällä toimintaympäristöllä on brändin suhteen (Vallaster ym. 2012). Sidosryhmien kanssa käytyä dialogia tulee seurata niiden odotusten mukainen toiminta, jotta sidosryhmien ja yrityksen välinen luottamus säilyy (Vallaster ym. 2012; Brady 2003). Jokaisella brändillä on hyvin laaja joukko sidosryhmiä, eikä ole resurssien puitteissa mahdollista tai edes järkevää vastata kaikkien niiden vaatimuksiin. Näin ollen on tärkeää määritellä yrityksen ja brändin toiminnan kannalta tärkeimmät ja merkittävimmät sidosryhmät, joiden tarpeisiin ja vaatimuksiin vastataan hyvin. (Maon ym. 2009; Brady 2003.) Näistä havainnoista saadaan muodostettua toinen teorialähtöinen aineistokysymys: *Miten ympäröivä maailma otetaan huomioon brändäyksessä?*

Organisaation jäsenten osallistaminen on vastuullisen brändäyksen viitekehyksen kolmas osa-alue. Hyvä lähtökohta yrityksen sisäisistä tekijöistä lähtevälle vastuulliselle brändille on vahva, arvoihin perustuva yrityskulttuuri. Sisäisesti vahvan brändin luominen ja organisaation jäsenten sitouttaminen brändiin auttavat luomaan vahvaa yrityskulttuuria. Vahva brändi vahvistaa työntekijöiden samaistumista ja sitoutumista organisaation arvoihin ja tavoitteisiin ja auttaa työntekijöitä kokemaan työssään merkityksellisyyttä. Brändiin sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneempia toimimaan sen edustamien arvojen mukaan. (Biedenbach & Manzhynski 2016; Stuart 2011.) Työntekijät toimivat usein yrityksen kasvoina ja edustajina, joten heidän sitoutu-

misensa brändiin on erittäin tärkeää. Työntekijöille tulee tarjota kaikki tarpeellinen tieto yrityksen toiminnasta, sen arvoista ja vastuullisuudesta, jotta he osaavat toimia niiden mukaan ja välittää yrityksestä samalla yhdenmukaista kuvaa. Tietoisuutta voidaan lisätä erilaisilla koulutuksilla, keskusteluilla ja viestinnällä. (Du Preez ym. 2017; Löhndorf & Diamantopoulos 2014; Maon ym. 2009; Punjaisri ym. 2009.) Vahvan brändin luomisessa on myös tärkeää, että brändistä viestitään selkeästi ja toimintatavoista ja arvoista annetaan tarpeeksi tietoa, jotta jo rekrytointivaiheessa työnhakijat voivat itse arvioida, voivatko he toimia brändin toimintatapojen ja arvojen mukaan. Lisäksi on tärkeää palkata työntekijöitä, jotka jakavat samat arvot brändin kanssa. (Löhndorf & Diamantopoulos 2014; Simmons 2009.) Lisäksi organisaation kaikkien tasojen täytyy toimia samojen periaatteiden mukaan, jotta töitä tehdään samoja tavoitteita kohti ja organisaatiokulttuurista tulee vahva. Johtoportaan tulisi toimia esimerkkinä muille työntekijöille. (Pedersen & Andersen 2015; Kumar & Christodouloupoulou 2014; Gupta ym. 2013.) Näiden havaintojen avulla muodostuu seuraava teorialähtöinen aineistokysymys: *Miten organisaation sisällä varmistetaan sitoutuminen brändiin?*

Viitekehyksen neljännessä osa-alueessa, vastuullisen brändäyksen toimeenpanossa, on tärkeää määritellä, mitä vastuullisuus tarkoittaa yrityksessä, mitkä vastuullisuuden tavoitteet ovat ja halutaanko vastuullisuudessa olla edelläkävijöitä vai seurata muiden näyttämää esimerkkiä (Vallaster ym. 2012; Maon ym. 2009). Vastuullinen toiminta ja sen tavoitteet on hyvä linjata kaiken muun toiminnan kanssa, jotta siitä tulee kiinteä osa kaikkea yrityksen toimintaa ja toteutuu pitkällä tähtäimellä (Lindgreen ym. 2012; Kleyn ym. 2012; Stuart 2011; Maon ym. 2009; Rubin ym. 2008). Vastuullisuuden määrittely ja sitä koskevat suunnitelmat on hyvä kääntää käytännön toimintaohjeiksi, joilla varmistetaan, että koko organisaatio toimii samojen periaatteiden mukaisesti ja ylläpidetään toimivia käytäntöjä (Gatti ym. 2012; Maon ym. 2009). Vastuullisen toiminnan ylläpitämiseksi ja tukemiseksi voidaan myös kehittää rakenteita, kuten rooleja vastuullisuudesta vastaaville henkilöille tai toimikunnille (Kleyn ym. 2012; Maon ym. 2009). Vastuullisuuden periaatteita ja toimintatapoja estävä tai rikkova toiminta tulee havaita ajoissa, jotta ongelmat eivät pääse kasvamaan liian suuriksi ja haittaa yrityksen brändiä ja mainetta (Maon ym. 2009). Toimeenpanoa koskevista havainnoista voidaan muodostaa seuraava teorialähtöinen aineistokysymys: *Miten brändin vastuullisuutta toteutetaan?*

Vastuullisuuden viestintä on vastuullisen brändäyksen viitekehyksen viides osa-alue. Vastuullinen toiminta ei tuo brändille kilpailuetua, jos siitä ei osata viestiä eivätkä sidosryhmät ole

tietoisia vastuullisesta toiminnasta. Vastuullisuudesta viestiessä on tärkeää, että viestintä on totuudenmukaista: viestinnän ja toiminnan on oltava linjassa keskenään ja vastuulliseksi väitetyn brändin tulee todistaa vastuullisuutensa (Stuart 2011). Läpinäkyvyys ja huonoistakin asioista viestiminen on usein parempi, kuin että huonoista asioista ei kerrota ollenkaan ja tämä paljastuisi myöhemmin. Epäkohtien piilottelu on maineriski. (Maio 2003.) Yrityksen sisäinen viestintä tulee olla hyvin suunniteltua ja yhdenmukaista kaikissa kanavissa ja sen tulee näkyä johdostaan toiminnassa, jotta työntekijät omaksuvat nämä viestit ja toimivat niiden mukaan. Lisäksi jatkuva sisäinen viestintä kasvattaa tietoisuutta vastuullisuudesta ja tukee siihen liittyvien toimien toteutumista. (Stuart 2011; Maon ym. 2009.) Sidosryhmät vaativat jatkuvasti tarkempaa tietoa yrityksen toiminnasta ja vastuullisuuteen liittyvistä seikoista, johon vastataan julkaisemalla tietoa siitä, miten brändi vastaa sidosryhmien vaatimuksiin. Tätä tietoa julkaistaan usein erilaisten raporttien muodossa. (Maon ym. 2009.) Ulkoista viestintää täytyy mukauttaa eri sidosryhmille sopivaksi ja koska sidosryhmiä on laaja joukko, tarvitsee tässäkin suhteessa tunnistaa tärkeimmät sidosryhmät ja niille merkittävin tieto sekä välittää tästä yhdenmukainen kuva kaikissa kanavissa (Kumar & Christodouloupoulou 2014). Tärkeää on viestiä, mitä vastuullisella toiminnalla halutaan saavuttaa ja tarjota tietoa siitä, mitä on jo tehty (Kleyn ym. 2012; Maon ym. 2009). Vastuullisuusviestinnän tulee olla yhdenmukaista niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, jotta välitetään selkeä kuva toiminnasta ja se vahvistaa brändin vastuullisuuspyrkimyksiä (Jahdi & Acikdilli 2009). Vastuullisuusviestintää koskevista havainnoista saadaan muodostettua viides teorialähtöinen aineistokysymys: *Miten brändin vastuullisuudesta kerrotaan?*

Toiminnan arviointi on viitekehyksen viimeinen osa-alue. Toimintatapojen arvioinnilla on tarkoitus tunnistaa yrityksen vaikutukset toimintaympäristöön sekä tunnistaa yrityksen sisällä asioita, jotka joko edistävät tai haittaavat vastuullisuuden toteutumista (Maon ym. 2009). Vastuullisuuden toteutumisen arviointi perustuu mittaamiselle, varmentamiselle ja raportoinnille (Valaster ym. 2012; Maon ym. 2009). Säännöllinen arviointi auttaa havaitsemaan edistymistä ja välittämään siitä tietoa sidosryhmille, mikä tekee toiminnasta läpinäkyvää. Auditointiprosessi auttaa läpinäkyvyyden varmentamisessa ja siihen voidaan käyttää erilaisia järjestelmiä. (Maon ym. 2009; Brady 2003.) Lisäksi toimintaa varmentamaan voidaan käyttää ulkopuoliselta taholta saatuja sertifikaatteja (Chanikova & Lehner 2015). Vastuullisuudesta sekä arvioinnin tuloksista voidaan kertoa erilaisten raporttien muodossa, joissa on hyvä tarjota tietoa siitä, missä vastuullisuuden suhteen ollaan ja miten sinne on päästy. Lisäksi on hyvä kertoa, mihin suuntaan vas-



tuullisuuden suhteen halutaan edetä. Raportissa on hyvä kertoa tehtyjen hyvien vastuullisuus-toimien lisäksi siitä, missä on vielä puutteita vastuullisuuden suhteen, jotta annetaan mahdollisimman totuudenmukainen kuva nykytilanteesta. (Maio 2003; Brady 2003.) Tämä auttaa luottettavuuden säilyttämisessä. Toimintatapojen arviointia koskevista havainnoista saadaan viimeinen teorialähtöinen aineistokysymys: *Miten brändin vastuullisuuden toimivuutta arvioidaan?*

## **3 VASTUULLISUUS TEKSTIILIN JA MUODIN TOIMIALALLA**

### **3.1 Tekstiilin ja muodin toimiala Suomessa**

Tekstiilien ja vaatteiden valmistuksen toimialalla Suomessa on paljon pieniä yrityksiä, mutta pieni osa yrityksistä tuottaa valtaosan alan liikevaihdosta: yli kymmenen työllistävien yritysten osuus kaikista toimialan yrityksistä on 12 prosenttia ja ne tuottavat lähes 70 prosenttia liikevaihdosta. Vuonna 2016 tekstiilin valmistuksen parissa toimi 350 yritystä, jotka työllistivät 2 000 henkilöä ja joiden liikevaihto oli 380 miljoonaa. Vaatteiden valmistuksessa puolestaan toimi 320 yritystä, henkilöstön määrän ollessa 2 400 ja liikevaihdon 570 miljoonaa. (Auvinen & Mikkonen 2017a.)

Tekstiilin ja vaatteiden kulutus on asukasta kohden pysynyt euromääräisesti suhteellisen vakana viime vuosina. Koko kansantalouden tasolla markkinan koko on vaatteiden ja jalkineiden osalta 4,8 miljardia euroa ja kodintekstiilien osalta 0,5 miljardia. Suomen väestö on kasvussa, mikä Auvisen & Mikkosen (2017b) mukaan tarkoittaa sitä, että myös vaatteiden kokonaismarkkina kasvaa. 2010-luvulla toimialan markkina on kasvanut vuosittain 0,4–2,3 prosenttia. Suomalaisien kaikesta kulutuksesta 4,3 prosenttia menee vaatteisiin ja jalkineisiin ja vain noin 0,5 prosenttia sisustustekstiileihin. Nämä osuudet ovat olleet laskussa vuosikymmenen alusta lähtien. Kokonaisuutena tekstiiliin ja muotiin käytetty rahamäärä on kasvanut, mutta niiden osuus kaikesta kulutuksesta on silti laskenut 2000-luvulla, sillä muu kulutus kasvaa nopeammin. Lisäksi vaatteiden hinta on laskenut. (Auvinen & Mikkonen 2017b.)

Suomalaiset kuluttavat vaatteisiin ja jalkineisiin noin 870 euroa ja kodintekstiileihin noin 100 euroa vuodessa laskettuna asukasta kohden (Auvinen & Mikkonen 2017b). Suomalaiskuluttaja käyttää vaatteisiin ja jalkineisiin noin 100 euroa enemmän kuin muu EU-kansalainen, mutta esimerkiksi keskivertoruotsalaiseen verrattuna suomalainen kuluttaa noin 60 euroa vähemmän. Sisustustekstiileitä suomalaiset kuluttavat enemmän kuin muut pohjoismaalaiset, mutta jalkineisiin suomalaiset kuluttavat muuhun Eurooppaan nähden vähän. (Auvinen & Mikkonen 2017c.)

Suomen tekstiili ja muoti ry:n teettämän kuluttajatutkimuksen mukaan yli 40 prosenttia suomalaisista huomioi vaateostoksissaan mieluummin kotimaisia kuin ulkomaisia vaatemerkkejä ja puolet suomalaisista ostaisi enemmän suomalaista, jos sitä olisi paremmin saatavilla. Suomalaisen naisten neljä suurinta vaatteiden ostopaikkaa ovat H&M, Prisma, kirpputori tai vertaiskauppa verkossa ja K-Citymarket. Miehillä suosituin vaatteiden ostopaikka on Dressmann, perässään isot marketit ja Stockmann. Marketit ostopaikkana ovat etenkin ostovoimaisimman kuluttajaryhmän, keski-ikäisten ja vanhempien kuluttajien, suosiossa. Nuoremmat ikäpolvet puolestaan suosivat kansainvälisiä ketjuja ja verkkokauppoja. Kirpputorit ovat suosiossa kaikkien ikäluokkien naisten keskuudessa. Vaatteita ostetaan edelleen yleisemmin perinteisistä fyysisistä vaatekaupoista kuin verkkokaupoista, mutta verkosta ostetaan paljon myös vanhemmissa ikäryhmissä. (Auvinen & Kamaja 2017.)

Osalla tekstiilin ja muodin toimialan yrityksistä on edelleen tuotantoa myös Suomessa, mutta alan rakennemuutosten myötä ja tuotannon siirtyessä ulkomaille, painottuu toimialan liiketoiminta ketjun ääripäihin, kuten tuotekehitykseen, suunnitteluun ja hankintaan. Toimialan keskeisiin vastuullisuuteen liittyviin kysymyksiin otetaan kantaa tuotteen suunnittelussa. Vastuullisuudessa keskitytään materiaalivalintoihin ja valmiin tuotteen pesu- ja hoitotapoihin. Tärkeitä seikkoja ovat myös kaavoitus ja sitä kautta tekstiilijätteen syntyminen sekä tuotteen kierrätettävyys. (Mäki 2017.) Esimerkiksi tekstiilien aiheuttamaan ympäristökuormitukseen voidaan vaikuttaa materiaalien kehityksellä, tehokkailla pesumenetelmillä sekä kuluttajavalistuksella vaatteiden oikeasta hoidosta ja erityisesti pesulämpötiloista (Suomen tekstiili ja muoti ry 2017).

### **3.2 Toimialan vastuullisuuteen liittyvät haasteet**

Vastuullisuuteen liittyvät haasteet tekstiilin ja muodin toimialalla ovat juurtuneet syvälle liiketoimintamalleihin ja kulutustottumuksiin (Pedersen & Andersen 2015). Sekä liiketoimintamallit että kulutustottumukset perustuvat muodin nopealle kierrolle ja jatkuvasti uusien tarpeiden luomiselle (Niinimäki & Hassi 2011). Tekstiilin ja muodin toimiala ja erityisesti vaatteiden valmistus on perinteisesti yhdistetty niin luonnonvarojen kuin ihmisten riistoon (Beard, 2008; Stuart 2011). Teollisuuden vastuullisuushaasteisiin kuuluvat kasvava kulutus ja kasvavat jäte-

ongelmat, kasvavan tekstiilituotannon ympäristövaikutukset sekä toimialan sosiaaliseen vastuuseen liittyvät ongelmat, kuten alhaiset palkat, työntekijöiden oikeuksien rikkominen ja lapsityövoima (Pedersen & Gwozdz 2014; Niinimäki & Hassi 2011).

Ongelmia ympäristön suhteen ei esiinny vain tuotteen valmistuksen yhteydessä, muutettaessa raaka-aineita valmiiksi tuotteiksi. Myös valmiin tuotteen käyttövaihe vahingoittaa ympäristöä. Pedersen & Gwozdz (2014) väittävät, että erityisen merkittävää ympäristövaikutusten kannalta on vaatteiden peseminen ja kuivausrumpujen käyttö. Tärkeää on siis tarkastella sosiaalisia ja ympäristöllisiä haasteita koko toimitusketjun matkalta raaka-aineiden hankkimisesta aina tekstiilikappaleen elinkaareen loppuun asti. Elinkaaren lopulla tarkoitetaan tekstiilin tai vaatekappaleen hävittämistä, kierrättämistä tai uuteen käyttöön ottamista. (Pedersen & Gwozdz 2014.) Koko elinkaaren mittaisen tarkastelun tekee haasteelliseksi se, että toimialan tuotantoketjut ovat tyypillisesti pitkiä ja globaaleja ja ne eivät ole kovin läpinäkyviä (Mäki 2017). Globaaleiden toimitusketjujen hallinnan tekee haastavaksi se, että toimijoiden vaikutusvalta jakautuu epätasaisesti ja tiedon välittyminen toimitusketjun jäsenten välillä on rajallista (Stuart 2011).

Stuartin (2011) mukaan läpinäkyvyyden puutetta voidaan pyrkiä parantamaan julkaisemalla lista kaikista tehtaista, joista yritys hankkii tuotteitaan, ja ottamalla käyttöön osto- ja hankintakriteerejä. Alihankkijat tulisi valita sen mukaan, millaiset resurssit ja halukkuus niillä on tarjota materiaalia, joka on tuotettu esimerkiksi ihmisoikeuskysymykset huomioon ottaen. Vastuulliseen toimitusketjujen hallintaan kuuluu myös suhteiden ylläpitoa, tiedon välittämistä alihankkijoille sekä myös tiedonkulun parantamista ylipäätään. (Stuart 2011.)

Tekstiilin ja muodin toimiala on Niinimäen & Hassin (2011) mukaan aiemmin keskittynyt teknologiaan ja kustannuksiin liittyviin haasteisiin, jolloin tarkoituksena on ollut lopputuotteen hinnan pitäminen alhaalla ja tuotannon tehokkuuden kasvattaminen. Tuotteet ovat näin ollen suunniteltu ja tuotettu säännöllisesti ja tiheästi vaihtuvien trendien mukaan, mikä on mahdollistanut nopean tuoton tekemisen. Niin sanottu nopea muoti (*fast fashion*) on massatuotettua ja standardoitua, hinnoiteltu alas ja tuotu nopeasti markkinoille (Fletcher 2008). Tehokas tuotanto tuo hintoja alas ja kasvattaa näin kulutusta. Tekstiilin tuotannon siirryttyä matalan hintaluokan maihin on vaatekappaleiden laatu huonontunut ja niiden elinikä lyhentynyt tämän myötä. Halpoja ja huonolaatuisia tuotteita ei kannata korjata, koska ne voidaan korvata uudella helposti ja edullisesti. Kuluttajat omistavat yhä suurempia määriä lyhytikäisiä vaatekappaleita, jotka on

ostettu ilman tarkempaa harkintaa ja jotka ovat käytössä vain muutaman kerran, ennen kuin ne hävitetään. (Niinimäki & Hassi 2011.)

Kaiken kaikkiaan vastuullisuus ei näy kuluttajien kulutuskäyttäytymisessä vielä tekstiilin ja muodin suhteen johtuen siitä, ettei tuotannosta ja siihen liittyvistä ongelmista olla tietoisia. Tähän osasyynä on se, että toimialalla on nähty vielä suhteellisen vähän vaivaa vastuullisuusky-symyksistä tietoisuuden lisäämiseen. (Ritch 2015.) Toinen, suurempi syy on yhteydessä toi-mialan rakenteellisiin ongelmiin, jotka tekevät vastuullisista vaihtoehtoista kalliimpia kuin pe-rinteisestä muodista.

Tekstiilin ja muodin toimialan vastuullisuuden lisäämiseksi käytetään sekä pehmeitä että kovia toimintatapoja. Pehmeillä käytännöillä tarkoitetaan esimerkiksi tietoisuuden lisäämistä ja vas-tuullisen kulutuksen helpottamista ja kovilla käytänteillä esimerkiksi lainsäädäntöä ja verotusta. Pedersen & Andersen (2015) väittävät, että tekstiili- ja muotiteollisuus tekee vaikeaksi ja kal-liiksi kehittää vastuullisempia tapoja tarjota ja kuluttaa muotia, eikä kuluttajia tai yrityksiä pal-kita uusien lähestymistapojen kehittämistä. Näitä haasteita pystytään kohtaamaan vain sidos-ryhmien yhdessä luoman paineen avulla (Pedersen & Andersen 2015). Kasvava paine sidos-ryhmiltä yritys vastuuseen ja vastuulliseen toimintaan stimuloi uusien mahdollisuuksien etsi-mistä ja saattaa johtaa siihen, että jotkut yritykset parantavat sosiaalista ja ympäristöllistä suo-ritusta yli sen, mitä sidosryhmät vaativat. Mitä useampi sidosryhmä asettaa vaatimuksia yritys-vastuun suhteen, sitä useampi muotialan yritys todennäköisesti harkitsee uusia toiminta- ja val-mistamistapoja, jakelukanavia sekä muita käytänteitä vastuullisuuden edistämiseksi. (Pedersen & Gwozd 2014.)

### **3.3 Toimialan mahdollisuudet vastuulliseen brändäykseen**

Jatkuvasti kasvava halvan ja trendikkään vaatetuksen valmistaminen halvan tuotannon maissa houkuttelee kuluttajia kestävämmään kulutuskäyttäytymiseen huolimatta heidän omista eetti-sistä intresseistään tai sisäisistä arvoistaan. Halpojen vaatteiden saatavuus hämmentää kulutta-jien rationaalista käyttäytymistä ja näin estää ostamasta kalliimpia vaatteita ja investoimasta parempaan laatuun ja kestävyys. (Niinimäki 2010.) Ei ole kuitenkaan yksistään tärkeää, mi-ten paljon kuluttajat ostavat, vaan myös millaisia tuotteita he ostavat ja miten he käyttävät niitä ja hankkiutuvat niistä eroon (Niinimäki & Hassi 2011). Tähän ratkaisuna Jung & Jin (2014)

sekä Fletcher (2008) esittävät hidasta muotia (*slow fashion*). Siinä kuluttajien ajatukset siirretään määrästä laatuun, jolloin kannustetaan ostamaan korkealaatuisia tuotteita harvemmin. Perinteisen muodin nopeaa kiertoa hidastetaan hitaan tuotannon ja kulutuksen avulla. Hitaasti tuotettaessa ei riisteta ihmisiä eikä ympäristöä, jolloin ihmiset ovat terveempiä ja ympäristö saa palautua rauhassa. Hidas kulutus pidentää tuotteiden elinkaarta, jolloin ne saadaan hyödynnettyä mahdollisimman hyvin. Samalla luonnon raaka-aineita ja energiaa käytetään vähemmän. (Jung & Jin 2014.)

Muodissa vastuullisuuteen siirryttäessä muutoksen pääajurina toimivat Niinimäen (2010) mukaan kuluttajan toiveet, ei syyllisyydentunto. Suurin osa kuluttajista on valmis ostamaan parempaa laatua sekä kestävämpiä vaatteita vähentääkseen vaikutustaan ympäristöön. Vastuullisen tekstiilin ja muodin saralla kuluttajille ei lähitulevaisuudessa pelkästään riitä, että jokin tuote on brändätty ja markkinoitu eettisenä, vaan myös laatu ja estetiikka ovat tärkeitä näkökulmia (Niinimäki 2010; Beard 2008). Stuart (2011) väittää, että kaikki kuluttajat eivät ole myöskään kiinnostuneet vastuullisuudesta. Vastuullisen brändin tuotteet voivat kuitenkin houkutella kuluttajia, joita vastuullisuusnäkökulma ei kiinnosta, jos tuotteet ovat laadultaan tai muotoilultaan houkuttelevia.

Tuotekehityksen ja innovaatioiden merkitys on vastuullisessa brändäyksessä suuri, sillä voidaan kehittää vastuullisia tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat brändin luomiin lupauksiin vastuullisuuden suhteen. Suunnittelun avulla voidaan tarjota designratkaisuja, jotka tekevät kuluttajien vastuullisen ja kestävä elämäntyylin mahdolliseksi. (Kujala 2015; Stuart 2011.) Uudet teknologiset ratkaisut mahdollistavat uusien, vastuullisimpien materiaalien käyttöönottamisen. Kuluttajien tarpeet ja toiveet on Niinimäen (2010) mukaan tärkeää ottaa huomioon jo tuotteita suunnitellessa, jotta heidän tarpeisiinsa todella vastataan ja heidät saadaan kiinnittymään tuotteisiin. Tämä tuo lisäarvoa tuotteelle ja pidentää tuotteen elinkaarta, mikä johtaa parempiin tuotteisiin ja hidastaa muodin kiertonopeutta.

Koska vastuullisen muodin hinnat ovat korkeampia, kuluttajien hyväksyntä riippuu vastuullisuuden hyötyjen ymmärtämisestä ja siitä, miten näitä asioita käsitellään vastuullisuuden konsepteissa. Ajan kuluessa vastuulliset tekstiiliteollisuuden tuotteet saattavat tulla hintansa puolesta kilpailukykyisimmiksi, kun ne ovat valtavirtojen saavutettavissa ja saavuttavat näin skaalaetua. Ritch (2015) väittää, että kilpailuetua saattaa tuoda myös selkeät vastuullisuudesta kertovat merkinnät ja tunnettujen vastuullisuuden konseptien, kuten Reilun Kaupan merkin käyttö

viestiessä kestävydestä ja vastuullisuudesta. Näiden tunnettujen konseptien avulla on mahdollista saavuttaa kuluttajien luottamus.

Liiallinen erilaisten vastuullisuusmerkintöjen käyttäminen saattaa Beardin (2008) mukaan kuitenkin vain hämmentää kuluttajia. Kuluttajille lähetetään jatkuvasti vastuullisuusviestejä erilaisten markkinointi- ja mainoskanavien kautta. Esimerkiksi termejä ”ekologinen”, ”eettinen”, ”luonnollinen”, ”hiilineutraali” ja ”kierrätetty” käytetään, kun halutaan uskotella asiakkaille, että tuotteet, joita he ostavat, ovat ympäristöystävällisiä ja eettisiä. Terminologia on hämmentävää niin yrityksille kuin kuluttajillekin, eikä tekstiiliteollisuudessa ole olemassa yhtä organisaatiota tai hallintoelintä, joka säätelisi ja valvoisi termien oikeaa käyttöä. Lisähämmennystä tuo se, että moni brändi luo oman termistönsä. Tässä termien viidakossa kuluttajan itsensä harjoille jää selvittää, mikä brändi oikeasti on eettisesti ja vastuullisesti valmistettu. (Beard 2008.)

Vastuullisuutta edistävillä muotibrändeille on tärkeää pystyä todentamaan toimintansa vastuullisuus ja näyttämään, miten tuotteet valmistetaan ja mistä ne ovat peräisin. Vastuullisuuden todentaminen on tärkeää muotimarkkinoilla asemoitumisen ja sen suhteen, miten brändi erottuu kilpailijoistaan. Lisäksi on tärkeää, ettei vastuullisuus ja eettisyys jää vain markkinoinnin ja brändäyksen tasolle, vaan että se todella ulottuu toimintaan asti. Beard (2008) väittää, että eettisillä muotibrändeillä brändin perustajan omistautuneisuus ja intohimo asiaa kohtaan on usein tärkeää vastuullisuuden toteutumisen kannalta. Kaikkien muotibrändien tulisi muistaa tarve selkeyteen ja läpinäkyvyyteen liiketoiminnan kaikilla osa-alueilla, erityisesti brändäyksessä ja markkinoinnissa, sillä ne ovat usein tärkein kosketuspinta brändin ja asiakkaiden välillä. Läpinäkyvyys on tärkeää kuluttajan luottamuksen ylläpitämiseksi. Mediassa tuomitaan helposti sellaiset itsensä vastuullisiksi nimittävät muotibrändit, jotka rikkovat lupauksensa. (Beard 2008.)

### **3.4 Yhteenveto toimialan vastuullisuudesta**

Muotibrändeillä vastuullisuuden toteutumisen kannalta on usein ratkaisevaa perustajan omistautuneisuus ja intohimo vastuullisuutta kohtaan. Tällaiselle muotibrändille on tärkeää todistaa toimintansa vastuullisuus ja näyttää, miten tuotteet valmistetaan ja mistä ne ovat peräisin: vastuullisuus ei saa jäädä vain brändäyksen tasolle, vaan sen todella pitää toteutua toiminnassa. (Beard 2008.) Kuluttajille ei pelkästään riitä se, että tuote on vastuullinen, vaan laatu ja este-

tiikka ovat myös tärkeitä näkökulmia (Niinimäki 2010; Beard 2008). Kuluttajien tarpeet ja toiveet on otettava huomioon jo suunnitteluvaiheessa, jotta heidän tarpeisiinsa vastataan ja tuotteiden elinkaari olisi mahdollisimman pitkä. Tuotekehityksen ja innovaatioiden merkitys on vastuullisessa brändäyksessä suuri, sillä suunnittelun avulla voidaan mahdollistaa kuluttajien vastuullinen elämäntyyli. (Kujala 2015; Stuart 2011; Niinimäki 2010.)

Tekstiilin ja muodin toimialalla vastuullisuuteen liittyvät haasteet ovat syvällä liiketoimintamalleissa ja kulutustottumuksissa. Ne perustuvat pitkälti muodin nopealle kierrolle ja uusien tarpeiden jatkuvalle luomiselle. (Pedersen & Andersen 2015; Niinimäki & Hassi 2011.) Toimiala on perinteisesti yhdistetty sekä luonnon että ihmisten riistoon (Stuart 2011; Beard 2008). Tärkeää onkin tarkastella sosiaalisia ja ympäristöllisiä haasteita koko toimitusketjun laajuudelta raaka-aineista lähtien aina tuotteen kierrätykseen asti (Pedersen & Gwozdz 2014). Tämä on haasteellista, sillä toimitusketjut ovat pitkiä ja globaaleja (Mäki 2017). Syynä näille haasteille on toimialan rakenteelliset ongelmat, jotka tekevät vastuullisesti tuotetuista vaihtoehtoista kalliimpia kuin nykyhetkellä vallalla olevasta ”nopeasta muodista” (Pedersen & Andersen 2015). Toimialan vastuullisuuteen liittyviä haasteita voidaan ratkaista esimerkiksi muuttamalla kuluttajien ajatusmaailmaa ja saada heidät siirtymään määrästä laatuun: ostamaan korkealaatuisia ja kestäviä tuotteita harvemmin (Jung & Jin 2014; Fletcher 2008). Suuri osa kuluttajista on valmis ostamaan parempaa laatua sekä kestävämpiä tuotteita vähentääkseen vaikutustaan ympäröivään maailmaan (Niinimäki 2010).

Osasyynä tekstiilin ja muodin toimialan haasteisiin on se, etteivät kuluttajat ole tietoisia vastuullisuuteen liittyvistä kysymyksistä (Ritch 2015). Viestimällä vastuullisuudesta voidaan lisätä tietoisuutta näistä asioista kuluttajien keskuudessa. Viestinnän tukemiseen ja luottamuksen saavuttamiseen voidaan käyttää selkeitä vastuullisuudesta kertovia merkintöjä tai tunnettuja vastuullisuuden konsepteja. Esimerkki näistä merkinnöistä on Reilun Kaupan merkki. (Ritch 2015.) Toiminnan läpinäkyvyyttä voidaan lisätä esimerkiksi julkaisemalla listat kaikista toimittajista ja tuotantopaikoista sekä parantamalla toimitusketjujen hallintaa ylipäätään (Stuart 2011).



## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tapaustutkimus

Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineisto koostuu teemahaastatteluista ja dokumenttiaineistosta. Toteutin teemahaastattelut kahdessa yrityksessä, joissa molemmissa toteutin kaksi haastattelua. Haastatteluiden lisäksi keräsin aineistoa yritysten nettisivuilta ja sosiaalisen median kanavista. Analysoin aineiston käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tietyllä tarkoituksella valittua tapausta. Tapaustutkimuksen keskeisin tavoite onkin määritellä, analysoida ja ratkaista nämä valitut tapaukset. (Eriksson & Koistinen 2014, 4; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154.) Tapaustutkimusta käytetään silloin, kun halutaan yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa joko yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia, jotka ovat jonkinlaisessa suhteessa toisiinsa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130). Liiketaloudelliselle tutkimukselle on tyypillistä tutkia yhtä tai enintään kahta tapausta, sillä se sallii keskittymisen ja näin tarkan ja luotettavan kuvauksen luomisen aiheesta (Koskinen ym. 2005, 46). Näillä perusteilla olen valinnut tutkittavaksi kaksi tapausta, kahden yrityksen vastuullista brändäystä.

Tutkin yrityksen sisältä lähtevää vastuullista brändäystä, joten oli tärkeää löytää tapauksiksi sellaisia yrityksiä, joilla pyrkimys vastuullisuuteen on lähtöisin yrityksen sisältä: omistajien tai perustajien motivaatiosta luoda liiketoimintaa, joka on vastuullista. Tutkin valitsemani toimialan, suomalaisen tekstiilin ja muodin saralla toimivia minulle jo jonkin verran ennestään tuttuja yrityksiä ja niiden verkkosivuja. Tällaisia yrityksiä oli kymmenkunta. Valikoin tästä joukosta yritysten oman viestinnän perusteella sellaiset yritykset, joiden vastuullisuus lähtee yrityksen sisältä. Lopulta tapausyrityksiksi valikoituivat kaksi suomalaista, tamperelaislähtöistä pk-yritystä sillä perusteella, että sain henkilökohtaisen kontaktin yrityksiin erään tapahtuman yhteydessä. Molemmat yritykset kuuluvat pk-yritysten kategoriaan henkilöstömääränsä ja liikevaihtonsa perusteella.

Toisen tapausyrityksen pyynnöstä käsittelen molempia yrityksiä anonymisesti tässä tutkimusraportissa ja valitsin käyttää yrityksistä koodinimiä lukemisen helpottamiseksi. Valitsin koodinimiksi kaksi Tampereella sijaitsevaa kaupunginosaa, koska molemmat yritykset ovat alun perin lähtöisin Tampereelta. Kaupunginosien nimet ovat neutraaleita, eikä niihin liity tunnelausta, minkä vuoksi ne soveltuvat koodinimiksi. Yrityksillä ja koodinimiksi valitsemillani kaupunginosilla ei ole keskenään minkäänlaista yhteyttä, vaan valitsin kaupunginosat satunnaisesti. Valitsemani koodinimet ovat Pispala ja Amuri.

Tapauksia valitessa on mietittävä niiden edustavuutta, erityisyyttä, ainutlaatuisuutta tai teoreettista mielenkiintoisuutta. On myös otettava huomioon tutkimuksen tekemiseen käytettävät resurssit ja mahdollisuus päästä sisälle tapaukseen. (Eriksson & Koistinen 2014, 26–27.) Näillä perusteilla valitsin tapausyrityksiksi Pispalan ja Amurin. Pispala on menestyksensä vuoksi mielenkiintoinen tekstiilin ja muodin toimialan yritys ja lisäksi yrityksen sijainti Tampereella ja olemassa olevat kontaktit yritykseen auttoivat tutkimusta. Amuri puolestaan on hyvin tunnettu ja paljon julkista keskustelua herättänyt yritys, joten materiaalia oli tarjolla yrityksestä ja suomalaisuutensa vuoksi tapauksen tutkiminen oli suhteellisen vaivatonta.

**Pispala** on 2010-luvun alussa perustettu pääasiassa naisille designvaatteita ja asusteita suunnitteleva ja valmistava yritys. Yrityksen perustajat toimivat suunnittelijoina ja vastaavat mallistokokonaisuuksista. Tällä hetkellä mallistoja tulee ulos kahdesti vuodessa. Yritys on kasvanut nopeasti ja työllistää tällä hetkellä viisi henkilöä. Kasvun myötä yrityksen yhtiömuoto on vaihtunut vuoden 2017 aikana osakeyhtiöksi ja vuoden 2017 liikevaihto oli noin 750 000 euroa. Pispalalla on oma kivijalkamyymälä Tampereella ja vuoden 2018 alussa yritys aukaisi oman verkkokauppansa. Lisäksi jälleenmyyntipaikkoja on kotimaassa 10–15. Ulkomaan myyntiä ei vielä vuoden 2017 lopussa ollut yksittäisiä pieniä tilauksia lukuun ottamatta, mutta ulkomaille liiketoiminnan laajentaminen on yrityksen suunnitelmissa. Yrityksen tuotanto tapahtuu Suomessa, Virossa ja Portugalissa. (Pispalan myyntivastaavan haastattelu 2017.)

**Amuri** on suomalainen kodintekstiilejä suunnitteleva ja tuottava yritys, joka on perustettu 1800-luvun alussa. Tuottamiaan tekstiilejä yritys myy omissa kanavissaan, tukkukaupan puolella ja viennissä. Yritys valmistuttaa tuotteensa alihankkijoilla pääasiassa ulkomailla. Tuotantoa on jonkun verran myös Suomessa, mutta pääasialliset tuotantomaat ovat Turkki, Belgia ja Latvia. Amurilla on omia myymälöitä Suomessa ja Ruotsissa ja vientiä on muun muassa Kiinaan. Suunnittelutyö tapahtuu Suomessa. Yrityksessä tehtiin omistajanvaihdos 2010-luvun

puolella välissä, jolloin alettiin tehdä brändiuudistusta, joka vei yritystä vastuullisempaan suuntaan. (Amurin markkinointipäällikön haastattelu 2018.) Amuri on osakeyhtiö, jonka liikevaihto vuonna 2016 oli 35 miljoonaa. Henkilöstöä yrityksellä oli tuolloin noin 180. (Kauppa-lehti 2018.)

Tapaustutkimus on Erikssonin & Koistisen (2014) mukaan usein kontekstuaalista. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavaa tapausta ja sen ympäristöä halutaan ymmärtää toisiinsa liittyvinä asioina. Tapauksen ympäristöä voidaan määritellä eri tavoin, joten tutkijan on tehtävä valinta sen suhteen, kuinka laaja konteksti tutkimukseen on otettava mukaan, jotta tapaus on ymmärrettävä. Konteksti voi koostua esimerkiksi sekä tapauksen historiallisesta ympäristöstä, että muusta ympäristöstä, kuten toimialasta tai poliittisesta tilanteesta. On tärkeää kuvata ja analysoida tapausta kontekstissaan, koska juuri konteksti tekee tapauksen ymmärrettäväksi. Toisin sanottuna konteksti osaltaan on selittävä tekijä tapauksen suhteen. (Eriksson & Koistinen 2014, 7–8.) Tämän tutkimuksen kontekstina toimii suomalainen tekstiilin ja muodin toimiala. Asia-yhteyttä kuvaava tieto eli kontekstietieto auttaa ymmärtämään tapauksen sosiaalisen ja historiallisen merkityksen (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 145–146). Pyrin ymmärtämään tämän tutkimuksen kontekstia syvemmin tekemällä kirjallisuuskatsauksen tekstiilin ja muodin toimialan vastuullisuuteen ja brändäykseen liittyvistä kysymyksistä luvussa 3.

## 4.2 Aineiston keruu

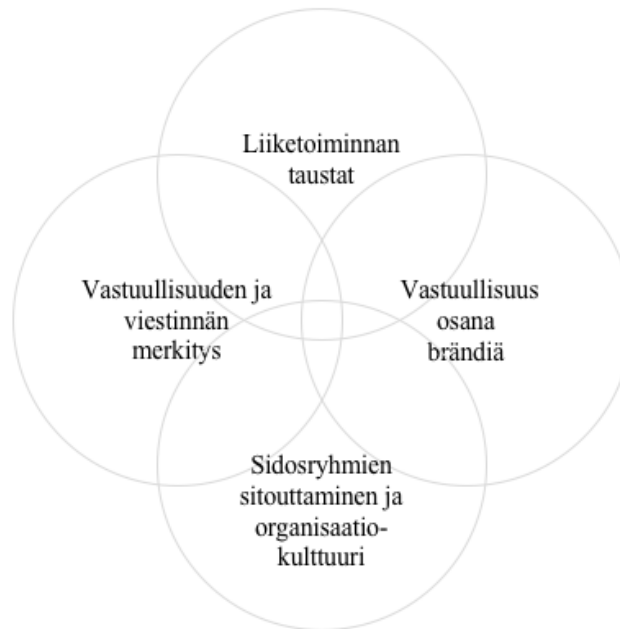
Tapaustutkimuksen aineistoina toimivat Koskisen ja kumppaneiden (2005) sekä Erikssonin & Koistisen (2014) mukaan tyypillisesti haastattelut, media-aineistot sekä erilaiset dokumentit, joita voivat olla esitteet, kokouspöytäkirjat ja muistiinpanot. Aineistonkeruumenetelmä tulee valita sillä perusteella, mikä menetelmä on tutkimuksen kannalta mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Tapaustutkimuksessa on suositeltavaa käyttää useampaa kuin yhtä aineistoa, sillä se sallii monenlaisten seikkojen tutkimisen ja lisää tietämystä aiheesta sekä parantaa tutkimuksen lopputuloksen luotettavuutta. (Koskinen ym. 2005, 157–158; Eriksson & Koistinen 2014, 31.) Käytin tutkimuksessani ensisijaisena aineistona teemahaastatteluja ja toissijaisena aineistona julkisesti saatavilla olevaa dokumenttiaineistoa, jonka keräsin yritysten nettisivuilta sekä yritysten itse ylläpitämistä virallisista sosiaalisen median kanavista.

Aineiston keruun ensimmäinen vaihe oli teemahaastattelujen toteuttaminen kohdeyrityksissä. Teemahaastatteluja käytetään tilanteissa, joissa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksille ei aseteta tarkkaa muotoa tai järjestystä (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Teemahaastattelu on hyvin käytettynä tehokas menetelmä, sillä tutkija voi ohjailta haastattelua mutta ei kuitenkaan kontrolloi sitä täysin (Koskinen ym. 2005, 105). Teemahaastattelut ovat puolistrukturoituja haastatteluja, joissa jokin haastattelun näkökulma on luotu lukkoon, mutta kaikki haastattelun vaiheet eivät ole ennalta määrättyjä. Oleellista on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu rakentuu ennalta valittujen keskeisten teemojen ja näihin teemoihin liittyvien tarkentavien kysymysten varaan, jolloin tutkittavien ääni tulee kuuluviin tutkijan näkemyksen sijasta. Tällainen haastattelu huomioi sen, että ihmisten tulkinnat ja tulkinnoille annettu merkitys ovat keskeisiä sekä myös sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia sen mukaan, mitä tutkimuksen tarkoitus ja ongelmanasettelu ovat. Tutkijan valitsemat teemat pohjautuvat siihen, mitä tutkittavasta aiheesta tiedetään etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Tässä tutkimuksessa teemat haastatteluja varten syntyivät teorian pohjalta ja keskustelussa toisen tutkijan kanssa, sillä käsittelimme tutkimuksessamme samanlaisia teemoja. Alun perin kaikki haastatteluaineisto oli tarkoitus kerätä yhdessä toisen tutkijan kanssa, sillä molemmilla oli tutkimuksissaan samat kohdeyritykset. Kuitenkin toisen tutkijan edistäessä tutkimustaan huomasimme, että hän ei saisi toisesta yrityksestä tarvitsemaansa materiaalia, joten hän päätyi vaihtamaan toista kohdeyritystä. Tandemhaastattelun etuna on, että etukäteisvalmistelut voidaan jakaa, kysymykset ovat tarkemmin harkittuja ja haastattelun kulun suunnittelu on helpompaa. Lisäksi haastattelutilanteessa keskustelun saa paremmin takaisin raiteilleen, kun toinen tarkkailee ajankäyttöä ja sitä, että tarvittavat asiat varmasti käydään läpi. Jälkikäteistyö myös helpottuu, kun haastattelu käydään kahden ihmisen voimin läpi: kaksi ihmistä osaa paremmin täydentää aukkokohtat ja yhdessä muisteleminen on tehokkaampaa kuin yksin. (Koskinen ym. 2005, 120–121.)

Kävin läpi samat teemat ja käytin samaa haastattelurunkoa molempien tapausyritysten haastatteluiden kohdalla. Testasin haastattelurunkoa esihaastattelussa yhdessä toisen tutkijan kanssa hänen tutkimukseensa valikoidun yrityksen edustajan kanssa. Tällä testihaastattelulla oli tarkoitus testata haastattelurunkoa ja aihepiirien järjestystä sekä ottaa selvää, miten kauan haastattelussa kuluu aikaa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 71). Varsinaisissa haastattelutilanteissa tein tar-

kentavia kysymyksiä tarpeen mukaan. Esittelen tapausyrityksen edustajien haastatteluiden teemat kuviossa 5 ja haastatteluissa teemoittain esitetyt tarkentavat kysymykset ovat nähtävissä liitteessä 1.



Kuvio 5. Haastattelujen teemat.

Kuten kuviossa 5 esittelemistäni teemoista voidaan nähdä, eivät teemat olleet hyvin tarkkarajaisia, vaan haastatteluissa teemoja aihealueita koskevia asioita tuli ilmi myös lomittain. Pyrin teemojen avulla kartoittamaan haastatteluissa yritysten edustajien näkemystä siitä, mistä yrityksen vastuullinen toiminta kumpuaa, miten yritys toteuttaa vastuullisuutta käytännössä, miten sidosryhmät otetaan yrityksen toiminnassa huomioon sekä mitä merkityksiä vastuullisuudella ja viestinnällä on.

Tätä tutkimusta varten tein molemmissa tapausyrityksessä kaksi teemahaastattelua, yhteensä neljä haastattelua. Haastateltavat tutkimusta varten valikoituivat niin sanottuna eliittiotantana, jolloin tutkimukseen valitaan vain henkilöitä, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Koskinen ym. 2005). Laadullisella tutkimuksella ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan halutaan ymmärtää ja antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta ilmiölle, joten on tärkeää kerätä tietoa henkilöiltä, jotka joko ovat hyvin perillä ilmiöstä tai joilla on paljon kokemusta asiasta. Näin ollen haastateltavien valinta tulee olla harkittua ja tutkimuksen tarkoitukseen soveltuvaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.) Haastattelin Pispalan myyntivastaavaa, jolla on hyvät tiedot yrityksen hankinnoista, ja yrityksen kumpaakin perustajaa, jotka tiesivät eniten yrityksen taustoista ja arvoista. Amurilta haastateltaviksi valikoin heidän vastuullisuuskordinaattorinsa,

jolla on kattava näkemys koko yrityksen toiminnasta, tuotannosta ja vastuullisuudesta sekä heidän markkinointipäällikkönsä, jolla puolestaan on paras näkemys yrityksen brändäyksestä ja markkinoinnista. Alun perin suunnitelmissani oli haastatella yrityksen toimitusjohtajaa, joka on johtanut yrityksen brändin muutosta omistajanvaihdoksen jälkeen, mutta hän ei pystynyt osallistumaan haastatteluun kiireiden vuoksi.

Valmistauduin haastattelutilanteisiin perehtymällä tapausyrityksiin ennen haastattelujen toteuttamista tutkimalla yritysten verkkosivuja. Valmistautumalla pyrin siihen, että haastattelut onnistuisivat ja että saisin hyödynnettyä haastatteluajan mahdollisimman hyvin (Koskinen ym. 2005, 117). Haastateltavat saivat tietoonsa haastattelun teemat etukäteen, jotta he pystyivät valmistautumaan siihen, mistä aihepiireistä keskusteltiin, mutta itse haastattelurunkoa he eivät saaneet haltuunsa. Näin pyrin takaamaan sen, että haastateltavat kertoisivat näkemyksiään mahdollisimman totuudenmukaisesti (Koskinen ym. 2005, 121). Nauhoitin haastattelut, jotta kaikki mahdollinen tieto säilyisi ja pysyisi mahdollisimman täsmällisenä.

Pispalan perustajien haastattelu toteutettiin parihaastatteluna, jolloin molemmat perustajat olivat haastateltavana samaan aikaan ja paikalla oli myös toinen tutkija. Muut haastattelut toteutin yksilöhaastatteluna. Haastattelut toteutin joulukuussa 2017 ja tammikuussa 2018. Suoritin tutkijana itse kaikkien haastattelujen litteroinnin heti haastattelut tehtyäni. Haastatteluaineiston laatua parantaa se, että litterointi suoritetaan mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184–185). Litterointi on haastattelun auki kirjoittamista analysointia varten ja litteroinnin tarkkuus riippuu siitä, mikä on tarkoituksenmukaista tutkimusta ajatellen. Liiketoiminnallisessa tutkimuksessa usein riittää, että litterointi suoritetaan sisällön tasolla: kaikki sanottu kirjataan ylös, mutta esimerkiksi tauot, yskäisyt, naurahdukset ynnä muut vastaavat normaalissa puheessa ilmenevät asiat on jätetty mainitsematta (Eriksson & Kovalainen 2008). Tätä tutkimusta varten litterointi tapahtui sisällötasolla, jolloin aineistoa voidaan tulkita sisällönanalyysin keinoin, sillä tärkeintä oli keskittyä puheessa ilmenevien asioiden merkityksiin, eikä esimerkiksi siihen, miten asiat on sanottu ja millainen vuorovaikutus haastateltavan ja haastattelijan välillä on. Litteroin kaikki tekemäni haastattelut kokonaisuudessaan, lukuun ottamatta toisen yrityksen perustajien haastattelua. Kyseisessä haastattelussa mukana oli toinen tutkija, jolloin haastattelun loppupuolella oli neljän minuutin pätkä, jolloin käsiteltiin vain toisen tutkijan tutkimukseen liittyviä aiheita, jotka eivät liittyneet omiin tutkimuskysymyksiini. Litteroitua aineistosta haastatteluista kertyi yhteensä 46 sivua. Haastatteluaineiston kuvaus on nähtävissä taulukossa 1.

Taulukko 1. Haastatteluaineiston kuvaus.

Haastateltava(t)	Ajankohta	Paikka	Kesto	Litteroitua aineistoa
Pispalan myyntivastaava	5.12.2017	Kahvila	48 min	10 sivua
Pispalan perustajat	12.12.2017	Yrityksen toimistotilat	74 min	13 sivua
Amurin vastuullisuuskoordinaattori	11.12.2017	Yrityksen toimistotilat	59 min	12 sivua
Amurin markkinointipäällikkö	11.1.2018	Yrityksen toimistotilat	54 min	11 sivua

Kuten taulukosta 1 voidaan nähdä, kaikki haastattelut tapahtuivat kasvokkain ja suhteellisen rauhallisissa ympäristöissä, sillä pääasiassa ne tapahtuivat yritysten omissa tiloissa kokoushuoneissa. Rauhallinen ympäristö toimi haastattelutilanteissa hyvin, sillä haastateltavat pystyivät keskittymään kysymyksiin ja vastauksiinsa ilman keskeytyksiä ja ulkopuolista painetta. Kasvokkain, henkilökohtaisesti toteutettujen haastatteluiden etuna oli, että haastateltavien eleitä ja ilmeitä pääsi itse näkemään ja näin saamaan lisäymmärrystä heidän kertomistaan asioista. Tunnelma Pispalan edustajia haastateltaessa oli rento ja haastateltavat tuntuivat vastaavan kysymyksiin suoraan ja rehellisesti. Samoin Amurin vastuullisuuskoordinaattorin haastattelu tuntui avoimelta ja haastateltava itsekin sanoi, että hän kokee voivansa puhua avoimesti yrityksen asioista. Yrityksen markkinointipäällikkö puolestaan harkitsi ja punnitsi tarkkaan vastauksiaan. Haastattelutilanteet olivat hyvin hallittavissa ja keskustelu pysyi hyvin tutkimuksen teemoissa.

Aineiston keruun toisessa vaiheessa keräsin julkisesti saatavilla olevaa dokumenttiaineistoa sosiaalisesta mediasta ja yritysten verkkosivuilta. Keskityin yritysten itsensä tuottamaan sisältöön heidän virallisilla kanavillaan saadakseni paremman kuvan siitä, millaisen kuvan yritykset haluavat itsestään luoda ja mitä ne tuovat markkinoinnissaan ja sosiaalisessa mediassaan esille. Sosiaalisen median kanavista kävin läpi niitä, joita yrityksen edustajat haastatteluissa kertoivat olevan heille tärkeimpiä: molemmilla Facebook ja Instagram. Lisäksi katsoin myös Amurin Twitter-kanavaa, koska se on myös heidän verkkosivuillaan mainittu yhdeksi heidän virallisista sosiaalisen median kanavistaan, mutta siellä sisältöä oli tuotettu huomattavasti vähemmän ja se oli samaa, mitä muilla virallisilla kanavilla. Jätin tämän Twitter-kanavan tutkimukseni ulkopuolelle, sillä koin, ettei se tuonut lisäarvoa keräämälleni aineistolle.

Kävin molempien yritysten Facebook- ja Instagram-kanavat läpi takaperin kolmen viime vuoden ajalta, jolloin ensimmäinen päivämäärä oli 31.12.2017 ja viimeinen 1.1.2015. Kävin kanavat takaperin läpi, sillä nämä sosiaalisen median alustat on rakennettu niin, että julkaisut näkyvät kanavissa uutuusjärjestyksessä. Kävin läpi kolmen viime vuoden aikaiset julkaisut, sillä siinä ajassa julkaistu sisältö alkoi kylläntyä eli toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Monet julkaisut toistuivat vuosittain vuodenaikojen, juhlapyhien tai vuosittain samoihin aikoihin toistuvien tapahtumien johdosta. Esimerkkejä tällaisista toistuvista tapahtumista olivat muiden muassa joulu ja Pride-tapahtuma. Lisäksi yritysten tapa kertoa tuotteista ja tuotannosta sosiaalisessa mediassa toistui samantyyllisenä vuodesta toiseen. Keskityin sosiaalisen median julkaisuissa yritysten tuottamiin teksteihin ja sanalliseen ilmaisuun, en kuviin, vaikka julkaisut olivatkin molemmalla yrityksellä visuaalisesti näyttäviä. Tekstejä voidaan analysoida sisälönanalyysin menetelmin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Tämän vuoksi rajasin kuvat pois tutkimuksestani. Sosiaalisen median kanavien lisäksi kävin läpi yritysten verkkosivut ja viralliset verkkokaupat ja poimin sieltä yritysten arvoihin, vastuullisuuteen ja tuotantoon liittyviä asioita. Lisäksi otin mukaan Amurin vuoden 2016 vastuullisuusraportin ja vastuullisuudentavoiteohjelman, jotka ovat verkossa julkisesti saatavilla. Pispala ei ole toistaiseksi julkaissut vastaavia raportteja. Keräsin taulukkoon 2 tämän tutkimuksen kannalta olennaisen dokumenttiaineiston.

Taulukko 2. Dokumenttiaineiston kuvaus.

Nimi	Aineistotyyppi	Sisältö	Vuosi	Kirjallista aineistoa
Pispala: Verkkosivut	Verkkosivut	Tietoa yrityksestä	2018	2 sivua
Weecos: Pispalan perustajien haastattelu	Verkkokauppa	Tietoa yrityksestä	2018	2 sivua
Facebook: Pispala	Facebook-sivut	Aktiivisesti päivitettyä tietoa yrityksen toiminnasta	2015 – 2017	32 sivua
Instagram: Pispala	Instagram-kanava	Aktiivisesti päivitettyä tietoa yrityksen toiminnasta	2015 – 2017	22 sivua
Amuri: Verkkosivut	Verkkosivut	Tietoa yrityksestä	2018	13 sivua
Amuri: Vastuullisuusraportti 2016	Raportti	Tietoa yrityksen toiminnasta	2017	25 sivua
Amuri: Vastuullisuuden tavoiteohjelma 2020	Raportti	Tietoa yrityksen toiminnasta	2018	7 sivua
Facebook: Amuri	Facebook-sivut	Aktiivisesti päivitettyä tietoa yrityksen toiminnasta	2015 – 2017	16 sivua
Instagram: Amuri	Instagram-kanava	Aktiivisesti päivitettyä tietoa yrityksen toiminnasta	2015 – 2017	23 sivua

Keräsin kaiken aineiston tietovarannoksi Word-dokumentteihin ja Excel-tilukoihin helpottaakseni aineiston hallintaa ja varmistaakseni pääsyn aineistoon myös ilman verkkoyhteysttä.

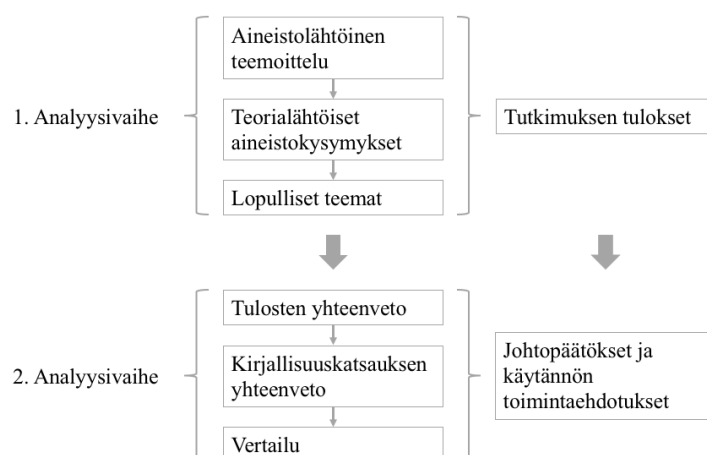


Järjestelmällisen tietovarannon luominen tutkimuksen materiaaleista lisää tapaustutkimuksen luotettavuutta (Eriksson & Koistinen 2014, 31). Yhteensä dokumenttiaineistoa molemmista yrityksistä kertyi 142 sivun verran. Taulukosta 2 voidaan nähdä, että keräsin eniten dokumenttiaineistoa tapausyritysten sosiaalisen median kanavista, joten sieltä kerätty materiaali oli myös keskeisessä roolissa tutkimuksen muodostaessani tutkimuksen tuloksia. Lisäksi Amurin vastuullisuusraportit tarjosivat kattavasti tietoa yrityksen toiminnasta vastuullisuuden suhteen.

### 4.3 Aineiston analyysi

Käytin tässä tutkimuksessa aineiston analysoimiseksi teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmiä. Sisällönanalyysin tarkoitus on saada tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on kytkentöjä teoriaan ja aiempaan tutkimukseen, mutta analyysin toteuttaminen ei kuitenkaan perustu kokonaan teoriaan, vaan teoria auttaa analyysin toteuttamista. Analyysistä voidaan tunnistaa, että aikaisemmalla tiedolla on siihen vaikutusta, mutta analyysi ei kuitenkaan ole teoriaa testaavaa. Toisin sanoen aikaisempi tieto auttaa luomaan uusia ajatuksia. Teoriaohjaava sisällönanalyysi perustuu päättelyyn aineiston pohjalta, johon tuodaan teoriaa ohjaamaan lopputulosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–112.)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi oli kaksivaiheinen prosessi: jäsentelin aineistoa ensin aineistolähtöisesti etsimällä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä ja myöhemmin jäsentelin aineistoa suhteessa teoriaan. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmien mukaan pyrin tässä tutkimuksessa ymmärtämään tutkimuksen kirjallisuuskatsausta ja empiiristä osaa ensin omina itsenäisinä kokonaisuuksinaan ja vasta sen jälkeen yhdistelemään niitä toisiinsa. (Gioia ym. 2012; Hirsjärvi ja Hurme 2009, 143.) Lähtökohtana analyysille oli empiirinen aineistokokonaisuus, joka tässä tutkimuksessa koostui ensisijaisesti haastatteluaineistosta, jonka itse keräsin, ja toissijaisesti dokumenttiaineistosta, joka oli jo olemassa yritysten itsensä tuottamana, mutta jonka kokosin itse yritysten verkkosivuilta ja sosiaalisen median kanavista. Dokumenttiaineiston tarkoituksena oli tukea haastatteluaineiston ymmärtämistä ja tulkittamista. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Kuvio 6 havainnollistaa tutkimukseni analyysin vaiheita.



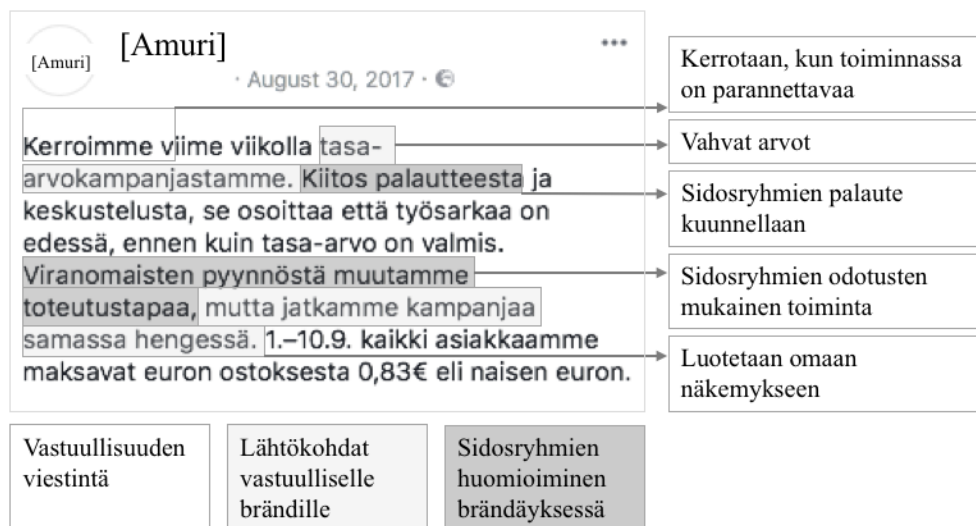
Kuvio 6. Aineiston analyysin prosessi.

Ensimmäisessä analyysivaiheessa teemoittelin tutkimuksen empiirisen aineiston. Aineiston teemoittelun tarkoituksena oli luoda kehys, jonka avulla haastatteluaineistoa voidaan tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää. Teemoittelussa laadullinen aineisto pilkotaan osiksi ja ryhmitellään uudestaan erilaisten aihepiirien mukaan. Tämän avulla voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. (Hirsjärvi & Hurme 2011; Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.) Teemoittelin haastatteluaineiston ensin täysin aineistolähtöisesti ja myöhemmin teorialähtöisten aineistokysymysten avulla lopullisiksi teemoiksi. Rakensin teorialähtöiset aineistokysymykset kirjallisuuskatsauksessa esiin nostamieni havaintojen perusteella ja niiden avulla pyrin sitomaan empiirisen aineiston yhteen teorian kanssa. Esittelin teorialähtöisten aineistokysymysten luonnin kuviossa 4 kappaleessa 2.2. Taulukossa 3 on nähtävissä esimerkki haastatteluaineiston teemoittelun prosessista. Kokonaisuudessaan haastatteluaineiston teemoittelu on nähtävissä liitteessä 2.

Taulukko 3. Esimerkki haastatteluaineiston teemoittelun prosessista.

Aineistolähteiset teemat	Teorialähtöinen aineistokysymys	Lopullinen teema
Omistajien omat arvot toimivat liiketoiminnan perustana. Omistajat vastaavat brändin ytimeä.	Miten vastuullisuudesta tehdään keskeinen osa brändiä?	Vastuullisen brändin luomisen lähtökohdat
Arvot ja vastuullisuus ovat kaiken toiminnan taustalla. Halutaan olla edelläkävijöitä arvopuolella.		
Tuodaan esille yhteiskunnallisesti tärkeitä asioita, koska siihen on mahdollisuus.		

Kävin kummankin tapauksen ensin aineistolähtöisesti saadut teemat läpi samojen teorialähtöisten aineistokysymysten avulla ja tein niiden perusteella kummallekin tapaukselle omat lopulliset teemat. Lopullisten teemojen avulla kävin läpi toissijaisen aineiston eli dokumenttiaineiston. Tämän avulla sain tukea haastatteluaineistosta tehtyjen havaintojen tulkitsemiseen. Kuvio 7 on esimerkki dokumenttiaineiston teemoittelusta.



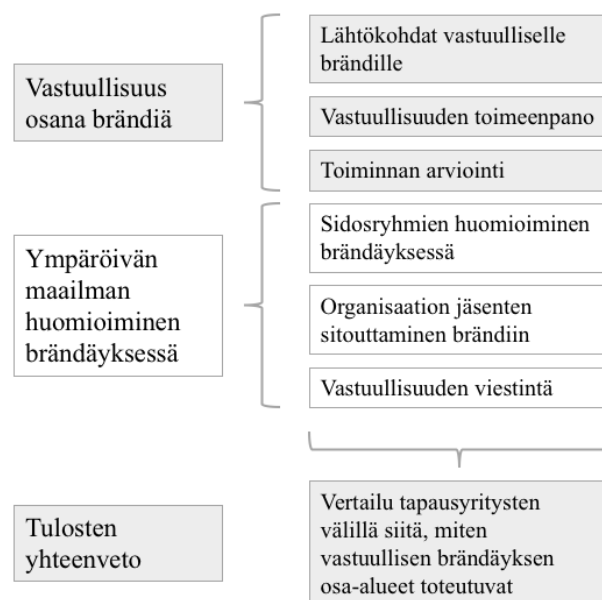
Kuvio 7. Esimerkki dokumenttiaineiston teemoittelusta.

Kuvion 7 esimerkissä on näytönkaappaus Amurin Facebook-päivityksestä, johon olen korostanut värikoodein lopullisten teemojen mukaiset havainnot ja eritellyt, mitä asioita päivityksessä ilmenee näihin osa-alueisiin liittyen. Tulostin dokumenttiaineiston kokonaisuudessaan paperille ja tein teemoittelun näihin tulostettuihin liuskoihin. Teemoiteltu dokumenttiaineisto löytyy kokonaisuudessaan omista arkistoistani. Dokumenttiaineiston suuren määrän vuoksi en liittänyt sen teemoittelua tutkimuksen liitteeksi.

Ensimmäisen analyysivaiheen tavoitteena oli kuvailla, ymmärtää ja jäsenellä haastatteluista kerättyä aineistoa samankaltaisuuksien ja eriäväisyyksien osalta. Supistin aineiston pohjalta hahmottelemani teemat teorialähtöisillä aineistokysymyksillä lopullisiksi teemoiksi, jotka myötäilevät Kujalan (2015) viitekehystä vastuullisesta brändäyksestä ja sen kuutta osa-aluetta. Nimesin osa-alueet tuloksien läpikäymisessä aineiston pohjalta tehtyjen havaintojen pohjalta vastaamaan sisäisestä näkökulmasta tapahtunutta brändäystä. Lisäksi ryhmittelin tulokset aineiston pohjalta tekemieni havaintojen mukaan kahden otsikon alle: vastuullisuus osana brändiä ja ympäröivän maailman huomioiminen brändäyksessä. *Vastuullisuus osana brändiä* sisältää teemat, jotka käsittelevät vastuullisen brändin lähtökohtia, vastuullisuuden toimeenpanoa

sekä toiminnan arviointia. Nämä kolme vastuullisen brändäyksen osa-aluetta liittyvät voimakkaasti sisäisestä näkökulmasta rakennetun brändin luomiseen ja sen vastuullisuuden vakiinnuttamiseen. *Ympäröivän maailman huomioiminen brändäyksessä* puolestaan pitää sisällään sidosryhmien huomioimisen brändäyksessä, organisaation jäsenten sitouttamisen brändiin sekä vastuullisuuden viestinnän teemat. Nämä osa-alueet liittyvät vahvasti tiedon välittämiseen sisäisestä näkökulmasta rakentuneen vastuullisen brändin toiminnasta sitä ympäröivälle maailmalle.

Empiirisen tutkimuksen lopulliset teemat muodostivat tutkimuksen tulokset. Nämä teemat vastaavat sisäisestä näkökulmasta lähtevän vastuullisen brändäyksen osa-alueita. Ne olivat molempien tapausyrityksen brändäyksen kohdalla yhtenevät, joten käyn ne tulokappaleessa läpi rinnakkain. Kunkin osa-alueen kohdalla esitelen ensin tulokset Pispalan kohdalla ja sen perään Amurin tulokset. Yrityksen nimet on korostettu niitä käsittelevien osioiden alussa lukemisen helpottamiseksi. Lisäksi kunkin osa-alueen tulosten lopuksi vertailen tapausyrityksien löydöksiä keskenään. Tuloksien muodostamista havainnoin esittämällä lainauksia haastatteluaineistosta. Lisäksi poimin lainauksia dokumenttiaineistosta haastatteluaineistosta löydettyjen havaintojen tulkinnan avuksi. Kuvio 8 tiivistää tulokappaleen rakenteen.



Kuvio 8. Tulokappaleen rakenne.

Toisessa analyysivaiheessa vertailin ensimmäisestä analyysivaiheesta empirian pohjalta saatuja tuloksia suhteessa aiempaan tutkimukseen eli tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsaukseen.

Muodostin tutkimuksen johtopäätökset ja käytännön toimintaehdotukset yhdistelemällä teoreettista ja empiiristä aineistoa. Esittelen johtopäätökset ja toimintaehdotukset tutkimusraportin viimeisessä luvussa.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Vastuullisuus osana brändiä

#### 5.1.1 Lähtökohdat vastuulliselle brändille

**Pispalan** lähtökohdat vastuullisesti toimivan brändin luomiselle ovat pitkälti kytköksissä perustajien omiin arvoihin ja ajatuksiin liiketoiminnasta. Perustajat vastaavat koko brändin ytimestä ja lähtökohtana koko toiminnalle on, että arvot ja vastuullisuus ovat kaiken toiminnan taustalla. Seuraavissa lainauksissa tulee ilmi se, että yrityksen arvot ovat lähtöisin omistajien omista elämänarvoista ja huolesta maailman tilasta.

*No se [vastuullisuus] on sellanen arvo, mihin on tavallaan kasvanukkin jo. (P2)*

*Ja se on sen kaiken lähtökohta ollu, et halua tehdä asiat vastuullisesti, tai et mä just tässä hetki sitten ihmettelin joku päivä, et jotenkin on ihan uskomatonta et on edelleen firmoja, jotka... Et niillä ei oo siellä taustalla. Niin se on jotenkin hämmästyttävää. (P1)*

*No, ehkä se [vastuullisuus] pitkälti liittyy siihen, että se on suunnittelijoiden omat elämänarvot pitkälti, eli tavallaan... Niin no niissä arvoissa on myös sellanen taistelu, että tehdään kestävämpää kulutusta ja taistelua kertakäyttömuotia ja -kulutusta vastaan. Eli lähtökohta on varmaan huolesta tästä maapallon tilasta, et siinä on varmaan semmosest tietystä maailmantuskasta ehkä lähteny liikenteeseen. (P3)*

Pispala haluaa tarjota kuluttajille eettisesti tuotettuja tuotteita, joissa on mukana tiettyjä arvo-maailmoja ja näin yritys pyrkii olemaan edelläkävijä näitä arvoja käsittelevässä keskustelussa. Pispalan arvot ovat iloisuus, rentous, tasa-arvoisuus, eettisyys, läpinäkyvyys ja aitous. Nämä arvot ohjaavat liiketoimintaa ja ovat mukana kaikessa, mitä tehdään. Ne ovat syvällä koko brändin ytimessä. Arvojen pohjalta toimiminen nähdään perusteeksi koko liiketoiminnalle, kuten seuraavista lainauksista voidaan nähdä.

*Niin, et siinä vaiheessa jos ne arvot ei oo enää siinä, niin en mä usko et on enää mitään pointtii jatkaa. (P1)*

*-- Koska välillä tuntuu itestä hassulta, kun me ei niinkun puhuta vastuullisuudesta ikinä. Eikä me olla silleen "miten me oltais vastuullisia." Kun se on niin paljon syvemmällä se koko pointti siellä. Et just nimenomaan ei oo sellanen ehkä päälleliimattu käsite. (P3)*

Yrityksen arvot näkyvät yrityksen sosiaalisen median kanavissa kantaa-ottavina julkaisuina. Tämä voidaan havaita esimerkiksi seuraavasta lainauksesta yrityksen Facebook-sivulta.

*Tänään vietetään kansainvälistä tyttöjen päivää! Päivä muistuttaa syrjinnästä, jota tytöt kokevat sukupuolensa takia ympäri maailmaa, mutta nostaa esiin tyttöjen voiman ja mahdollisuudet. Girl Gang-mallistomme juhlii niin ikään tyttöyttä ja naiseutta, joille ei ole vain yhtä määritelmää, ja kamppailee kohti tasa-arvoisempaa maailmaa. Girl Power! ps. Päivän kunniaksi kaikki Girl Gang-tuotteet Weecosissa 10% alessa. Jokaisesta tuotteesta lahjoitimme 1 euron @naistenlinja'lle. (Pispalan Facebook-sivu, 11.10.2017)*

Yrityksessä halutaan tuoda esiin epäkohtia ja vaikuttaa niihin, koska siihen on mahdollisuus. Yritys pystyy suhteellisen helposti ja pienellä vaivalla tavoittamaan suuren joukon ihmisiä sosiaalisen median kanavissaan, varsinkin kun toiminta on kasvanut ja yritys on saanut lisää tunnettavuutta. Pispala nostaa sosiaalisen median kanavissaan säännöllisesti ilmi sellaisia asioita, jotka yrityksen sisällä koetaan tärkeiksi. Kantaaottavuus ei ole ollut suunnitelmallista, sitä ei ole ajateltu liiketoimintaa edistävänä asiana, vaan aidosti on haluttu olla mukana yhteiskunnallisten epäkohtien muuttamisessa. Seuraava lainaus tuo hyvin ilmi sen, miksi kantaaottavuus on tärkeää yrityksen perustajille.

*Ja halutaan ehkä myös tuoda jotain yhteiskunnan epäkohtia esiin ja toivottavasti myös vaikuttaa niihin. Ja tuoda niitä asiakkaille tietosuuteen. Noi kun on kaikki vähän sellasia asioita, jotka on niin syvällä meissä itessämme, niin niitä on vaikee aatella silleen irrallisena osana. Et ei sitä ehkä aattele, et jos tekee jonkun some-päivityksen, että no tästä varmaan nyt nousee hirveä kohu, vaan niinkun että tää on meille tärkeä asia ja me halutaan tuoda tämä ilmi. Oli muut siitä mitä mieltä hyvänsä. (P1)*

Vastuullinen liiketoiminta on ollut kannattavaa ja taannut sen, että yritys on saavuttanut jo joi-  
takinkin tavoitteitaan, kuten esimerkiksi pystynyt tarjoamaan työtä ja palkkaamaan uusia ihmisiä.  
Yritykselle onkin tärkeää tuoda esille yhteiskunnallisesti tärkeitä asioita, ajattelivat muut mitä  
tahansa. Vastuullisesti toimivan brändin on hyvä luottaa siihen, että oma vastuullisuus on mer-  
kittävää, jotta se todella on kilpailuetu. Pispala luottaa näkemykseensä ja sillä on saavutettu  
kilpailuetua.

*-- Tai kun on tavallaan lähdetty siltä pohjalta, että on tietyt periaatteet, joiden mukaan  
eletään, eikä niistä tingitä ja sitten kun on tehty liiketoimintaa sen perusteella, niin se  
onkin osoittautunut hyvin kannattavaksi. Niin tavallaan siinä on jo sellanen kokonais-  
onnistuminen vastuullisuusnäkökulmasta, et ku se homma on rakennettu alun perinkin  
vastuulliseksi ja on onnistuttu luomaan niinkun hyvää liiketoimintaa vielä, niin siinä  
on kokonaisvaltainen onnistuminen. (P3)*

Pispalalla koettiin, että vastuullisuuteen liittyy perustavanlaatuisia mahdollisuuksia sen suh-  
teen, että elämää pystytään jatkamaan maapallolla. Yrityksessä ihmeteltiin sitä, miten on edes  
mahdollista pyörittää liiketoimintaa, joka riistää tai syrjii toista ihmistä. Yrityksessä koettiin,  
että vastuullisuus liiketoiminnassa voi auttaa muuttamaan maailmaa tasa-arvoisemmaksi ja  
muutenkin paremmaksi paikaksi elää. Koettiin myös, että yrityksillä on velvollisuus kantaa  
vastuunsa yhteiskunnassa eikä kannattavuus ole ainoa tarkoitus liiketoiminnalle. Lisäksi koet-  
tiin, että vastuullisuus kiinnostaa ihmisiä yhä enemmän ja että ihmiset ovat valmiita maksamaan  
vastuullisesti tuotetusta tuotteesta ja tarinasta sen takana, kuten seuraava lainaus osoittaa.

*Sit sekin ehkä, et mitä enemmän se kiinnostus vastuullisuutta kohtaan kasvaa, niin sitä  
enemmän saattaa olla myös, että haluaa tehdä sellaisia arvotarkoituksia ostamalla vas-  
tuullisia tuotteita. (P2)*

*Niin koska ehkä ihmisii kuitenkin kiinnostaa niin paljon nykyään se, että ne saa siitä  
jotain muutakin kuin sen itse tuotteen, et siinä on joku tarina tai – tai no tavallaan  
tarina, oli se sit mikä hyvänsä, että saa siitä sen. Ja osahan tietty ostaa hyvää omaa  
tuntoa myöskin, tai aika monikin. Niinkun muillakin saroilla kuin pelkästään muotoi-  
lupuolella, et vaikka ruokavalinnoilla. (P1)*



Myös **Amurilla** arvot ja vastuullisuus ovat kaiken toiminnan ydin. Yrityksen arvot kumpuavat 200 vuoden takaa, aivan yrityksen alkuajoilta asti. Vuonna 2014 yrityksen ottivat haltuunsa henkilöomistajat, jotka alkoivat tutkimaan yrityksen historiaa ja miettimään, mitä Amuri nykyään on. Tätä tutkimustyötä tehdessään omistajat havaitsivat, että yrityksellä on ollut alkuaikoihin vahvat arvot, jotka otettiin uudestaan käyttöön. Arvot ovat rohkeus, ennakkoluulottomuus, suvaitsevaisuus ja kiinnostuneisuus ympäröivästä maailmasta. Amurin arvot näkyvät tekoina, kuten seuraava lainaus havainnollistaa.

*-- mut et miten sä voit tehdä sitä niin, et voit oikeesti merkitykselliseltä, ettei se tunnu päälleliimatulta. Se tuottaa meidän asiakkaalle ja tulevalle asiakkaalle lisäarvoa, se ehkä vastaa hänen arvomaailmaansa tai tuo jonkun uuden kerroksen siihen. Mut se pitää myös tuntua uskottavalta. Se pitää olla siinä meidän toiminnassa, ettei se oo vaan se juhlapuhe, vaan se on jotakin tekoja, jotakin merkitystä, jotakin millä oikeesti on, me uskotaan että on merkitystä, niin sillon se näyttää sille ulkopuolellekin. (A1)*

Kantaaottavuus ja selkeästi jotain mieltä oleminen on tärkeää Amurille, vaikkei se suoraan liitykään omaan liiketoimintaan. Tähän syynä on yrityksen arvoihin kuuluva kiinnostuneisuus ympäröivästä maailmasta, sen asioista ja ilmiöistä. Kuten tästäkin nähdään, arvoja pidetään hyvänä perustana kaikelle, mitä tehdään. Yrityksillä koetaan olevan yhä enemmän vastuuta ja halua ottaa kantaa yhteiskunnallisiin asioihin, kuten seuraava lainaus havainnollistaa.

*On [yrityksellä velvollisuus ottaa kantaa], epäkohtiin ilman muuta. Yritys on osa sitä yhteisöä, et sitten tavallaan yrityksen on niin sanotusti oltava hyvän puolella, et se on tärkeä asia. Ja se, että se ei tee sitä väärillä motiiveilla, sillä tavalla, että ”noo, hämmennetään nyt tätä soppaa kun tää vaikuttaa mielenkiintosekselta keitokselta”, vaan sillä on oikee halu vaikuttaa ja osallistua siihen keskusteluun. Ja yritys voi tehdä tosi paljon erilaisia asioita. Nykyäänhän on Suomessa tosi paljon erilaisia, vaikkapa hyväntekeväisyyttä, yrityksethän osallistuu. Kyllä ne on ne ihmiset siellä yrityksessä, jotka osallistuu, jos ajatellaan että ”hei meillähän on mahdollisuus auttaa, tää on meille pikku juttu mutta jollekin perheelle tai yhteisölle iso juttu.” (A1)*

Kantaaottavuus näkyy erityisesti sosiaalisessa mediassa erilaisten kampanjoiden ja julkaisujen myötä, joilla halutaan nostaa esiin yhteiskunnallisia epäkohtia. Tämä on osa yrityksen tapaa

toimia arvojensa mukaan: tehdään rohkeita asioita, joilla nostetaan esiin ympäröivästä maailmasta havaittuja asioita. Seuraava lainaus yrityksen Facebook-sivulta havainnollistaa yrityksen tapaa ottaa kantaa asioihin.

*Hei naiset, eikun kaikki! [Amurilla] kaikki maksavat euron ostoksesta 0,83 € eli naisen euron 1.-10.9. -- Jos haluaa edistää tasa-arvotyötä, toki voi maksaa ostoksesta täyden hinnan – erotus lahjoitetaan lyhentymättömänä Naisasialiitto Unionille. (Amurin Facebook-sivu, 1.9.2017)*

Haastatteluista kävi ilmi, että yrityksen koko ja omistajuus vaikuttavat myös siihen, miten helpposti yritys voi toimia arvojensa mukaan. Amuri on henkilöomisteinen ja sopivan kokoinen yritys sille, että päätöksenteko ja kantaaottavuus ovat suhteellisen vaivattomia asioita toteuttaa.

*Ne [teot] on yleensä, yleensä niihin liittyy tietty rohkeus ja pelko samaan aikaan, että meidän on helppo toteuttaa tietynlaista tekemistä, koska olemme henkilöomisteinen yritys. Todella monella yrityksellä ja muillakin tahoilla on halua osallistua keskusteluun ja olla osa sitä ja tehdä rohkeitakin asioita, mut sit ne on niin isoja ne yritykset, et siellä alkaa mennä sitten, asiat alkaa mennä sinne hallituksen päätettäväksi ja siellä jossakin kohtaa asiat tössää siinä matkalla, että ”ihan kiva idea, mutta jätetään väliin.” Et sitä tahtotilaa on paljon suomalaisissa yrityksissä osallistua ja olla rohkeita ja tulla sinne, olla siinä vahvassa dialogissa ihmisten kanssa ja toimia. Mutta meille se on nyt jollakin tapaa luontaisempaa, kun olemme hallitun kokoinen yritys ja meillä on se tavoite ja tahtotila toimia rohkeasti. (A1)*

Amurilla on yrityksen arvojen mukaan tehty rohkeita tekoja, jotka eivät aina ole olleet helppoja. Yrityksessä on luotettu omaan näkemykseen siitä, miten liiketoimintaa tehdään ja se on osoittautunut kannattavaksi. Seuraavat lainaukset osoittavat, että joskus täytyy tehdä asioita, joiden itse ajatellaan olevan oikeita, jotta voidaan saavuttaa kilpailuetua.

*Jos sitä ehkä alkais laskea jollain business case -mallilla, että kannattaako jotain tehdä, niin aika paljon sais jättää tekemättä. Et joskus pitää varmaan sitten tehdä asioita, joihin uskoo. (A1)*

*Ja toki siinä sit on aina se, että siinä on sit se riski kun lähetään tekee jotain ihan*

*uutta, niin sitä ei välttämättä kukaan muu ei oo testannut vielä, sitten pioneerina oleminen, siinä on aina riski, mutta se kyl meidän tapauksessa ainakin on aina kannattanut, että niitä on lähetty tekee. Pitää sit vaan olla rohkee ja kokeilla. (A2)*

Yritys näkee toimialalla mahdollisuuksia vastuullisuudessa tuoteinnovaatioiden ja uusien liiketoimintamallien suhteen. Amurilla on monia tuotteita, joissa on hyödynnetty vastuullisuutta innovaation lähteenä, kuten räsupalatuotteet, jotka on tehty käytetyistä lakanoista ja denimpyyhkeet, joissa materiaalina on hyödynnetty yrityksen myymälöissä kerättyjä vanhoja farkkuja. Seuraava lainaus havainnollistaa, miten yritys on hyödyntänyt vastuullisuutta ja kiertotaloutta innovatiivisessa liiketoimintamallissa.

*Päivää, olen maailman ensimmäinen Kiertotaloustili – uusi tapa ostaa ja kierrättää kodintekstiilejä. Tarkoitukseni on vähentää kaapeissa lojuvan, tarpeettoman kodintekstiilin määrää. Sitä on komeroiden perällä ihan liikaa. -- Maksat pikkuhiljaa kodintekstiilien käytöstä, palautat tekstiilit halutessasi ja me kierrätämme kaiken. (Amurin Instagram-kanava, 16.10.2017)*

Vastuullisuuden lähtökohdat ovat tapausyrityksissä jokseenkin samat: molemmat yritykset toimivat vahvasti omien arvojensa pohjalta ja luottavat omaan näkemykseensä siitä, minkälaista liiketoimintaa halutaan tehdä. Omaan näkemykseen luottaminen ja vastuullisesti toimiminen ovat osoittautuneet kummankin yrityksen kohdalla menestystekijöiksi. Lisäksi molemmissa yrityksissä omistajien rooli arvojen suhteen on ollut merkittävä: omistajat ovat päättäneet yritysten arvot, jotka molemmilla ohjaavat liiketoimintaa. Molemmissa yrityksissä pidetään tärkeänä sitä, että vastuullisuus ja arvot toteutuvat käytännössä, eivätkä ole vain päälle liimattuja käsitteitä. Pispalaa ja Amuria yhdistää myös se, että molemmat ottavat kantaa yhteiskunnallisiin asioihin. Lisäksi kummatkin yritykset näkivät mahdollisuuksia, jotka liittyvät vastuullisuuden tuomiin tuoteinnovaatioihin, uusiin liiketoimintamalleihin ja materiaaleihin.

### 5.1.2 Vastuullisuuden toimeenpano

**Pispala** on määritellyt vastuullisuutensa koskemaan kaikkea toimintaa, eikä toiminnan vastuullisuudesta ole määritelty yksittäisiä osa-alueita, jotka olisivat tärkeämpiä kuin toiset. Yrityksen toiminta on haluttu rakentaa alusta alkaen mahdollisimman vastuulliseksi ja vastuullisuutta on pyritty parantamaan jatkuvasti kaikilla osa-alueilla. Vastuullisuus otetaan huomioon kaikessa

toiminnassa. Yrityksessä ajatellaan, että kokonaisuus on merkittävämpi asia vastuullisuuden kannalta kuin vain tiettyihin osa-alueisiin keskittyminen. Tämä voidaan havaita seuraavasta lainauksesta.

*-- se on siis se kokonaisuus enemmänkin kuin mikään tietty osa-alue siinä vastuullisuudessa, et on vähän hassua jopa ajatella, että siinä ois joku yksittäinen asia, joka on kaiken tärkein, koska ne pienet osat muodostaa sen kokonaisuuden mitä se vastuullisuus on, et sit saattaa olla et jos jostakin jätetään niinku perälauta vuotamaan niin se saattaa mitätöidä sitä muuta. Et se pointti on nimenomaan se, että pyritään katsoo kaikkee siitä vastuullisesta näkökulmasta, et ei. Tai sit se, että tiedostaa sen, ettei kaikkeen pysty, mut koko ajan pyritään parantaa. Jatkuva parantaminen on varmaan yks osa sitä, yks tärkein osa sitä vastuullisuutta. (P3)*

Yritys ei ole vielä varsinaisesti määritellyt vastuullisuustavoitteita, vaan vastuullisuuden tavoitteet ovat pitkälti samat kuin liiketoiminnankin tavoitteet, koska koko toiminta on lähtökohtaisesti rakennettu vastuullisuudelle. Suurena tavoitteena yrityksellä on muuttaa toimialaa vastuullisempaan suuntaan ja vaikuttaa peruskansalaisen ajatusmaailmaan ja kulutustottumuksiin, ja pienempänä tavoitteena yrityksellä on olla hyvä työpaikka ja tarjota työtä. Tavoitteet näkyvät esimerkiksi yrityksen sosiaalisen median kanavissa kantaaottavina julkaisuina.

*[Pispala] ei ole mukana Black Fridayssa, mutta tänä vuonna olemme osana Weecosin Bright Fridayta. Haluamme haastaa ihmiset pohtimaan omia kulutustottumuksiaan sekä tuotteiden että yritysten taustoja ja suuntaamaan kohti tietoista ostamista. Itse haluamme tarjota tuotteita, joiden ostamista ehkä harkitaan hieman pitempään, mutta joista pidetään sitäkin parempaa huolta ja jotka kestävät vuodesta toiseen. (Pispalan Facebook-sivu, 24.11.2017)*

Pispala on vielä suhteellisen uusi yritys, joten yrityksessä on vasta viime aikoina alettu kirjoittamaan ylös, mitä työntekijöiden työtehtäviin kuuluu ja mitkä ovat niissä vastuullisuuden kannalta olennaisimpia asioita. Yrityksessä pyritään määrittelemään jokaisen työtehtävän kohdalla erikseen, miten tulee toimia ja tekemään prosessin mahdollisimman selkeiksi, jotta niissä ei jää tulkinnan varaa vastuullisuuden kannalta. Työntekijöitä on ohjeistettu ottamaan vastuullisuus huomioon kaikessa toiminnassa, vaikka sitä suoraan ei ehkä osatakaan ajatella vastuullisuutena,

koska koko toiminta perustuu vastuullisuudelle. Seuraavasta lainauksesta voidaan nähdä esimerkkejä siitä, minkälaisia ohjeistuksia vastuullisuuden suhteen on annettu ja miten vastuullisuutta ei ajatella erillisenä osana, vaan kaikki toimintaohjeet perustuvat automaattisesti sille ajatukselle, että toiminta on vastuullista.

*[Vastuullisuus on] Oikeestaan koko yrityksen yhteinen [vastuualue] sinällään, että varmaan kun ollaan just ohjeistettu esimerkiksi työntekijöitä, että miten asiakas otetaan vastaan ja huomioon ja näin. Et ne tulee sit tommosissa pienissä jutuissa, joita ei ehkä sit välttämättä työntekijätkään ajattele, et se on vastuullisuutta, eikä ehkä itekään olla ajateltu niinkun monistakaan asioista. Et sen ehkä tosi monesti [ajattelee niin] et se vastuullisuus on nimenomaan se, tai et se on kytköksissä tuotantoon. Et se [ajatus] helposti tulee ainakin itelle, vaikka se on, liittyy vähän niinkun kaikkeen. (P1)*

**Amuri** on määritellyt vastuullisuuden pääpainotusalueekseen toimitusketjuun liittyvät sosiaaliset ja ympäristölliset kysymykset sekä materiaalit. Yrityksessä pyritään huolehtimaan siitä, että tuotantopaikoissa olosuhteet ovat niin hyvät kuin vain pystytään varmentamaan. Lisäksi pyritään käyttämään yhä vastuullisempia materiaaleja. Yrityksellä on myös vastuullisuuteen liittyviä toimintaohjeita, kuten esimerkiksi tarkat kriteerit hankintojen suhteen. Vastuullisuuden on määritelty olevan osa kaikkea toimintaa, kuten seuraava lainaus havainnollistaa.

*No se [vastuullisuus] on olennainen osa koko yrityksen dna:ta, elikkä vastuullisuus tarkoittaa meillä, että otetaan se huomioon kaikessa meidän tekemisessä ja olemisessä. Usein vastuullisuus saattaa olla monissa yrityksissä PowerPointteja ja puheita, mut meillä se on myös tekoja ja joskus ne on aika rohkeitakin tekoja. (A1)*

Amurilla on määritelty pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet vastuullisuudelle. Pitkän aikavälin tavoitteet ulottuvat vuoteen 2020, jonka jälkeen asetetaan uudet pitkän aikavälin tavoitteet. Lisäksi yrityksellä on vuositasolla lyhempiä tavoitteita. Vastuullisuustavoitteet ulottuvat jokaiseen yrityksen osa-alueeseen. On esimerkiksi tavoitteita, jotka koskevat toimitusketjujen auditointeja ja materiaaleja. Vastuullisuuden tavoitteista kerrotaan yrityksen verkkosivuilla ja vastuullisuusraporteissa kattavasti. Seuraava lainaus on esimerkki vastuullisuuden tavoiteohjelmassa tarkemmin esitellyistä tavoitteista.

*Päämäärä: Panostamme tuotteidemme laatuun – emme halua lisätä maailmaan huonolaatuista kertakäyttökulttuuriin perustuvaa tuotantoa. Huomioimme käyttämiemme materiaalien kierrätettävyyden ja näemme tuotteemme mahdollisina raaka-aineina uusille tuotteille.” (Amurin Vastuullisuuden tavoiteohjelma)*

Amurilla on vastuullisuuden toteutumista varmistamassa täyspäiväinen resurssi, vastuullisuuskoordinaattori. Vastuullisuuskoordinaattorin tehtävä on huolehtia, että asiat ovat hyvin kaikilla toiminta-alueilla vastuullisuuden suhteen. Koordinaattori tekee tiivistä yhteistyötä esimerkiksi oston kanssa, jotta hankintaketjun kriteerit täyttyvät. Muilla osa-alueilla vastuullisuuskoordinaattori varmistaa, että osa-alueilla otetaan siellä olennaiset seikat huomioon, mikä voidaan nähdä seuraavasta lainauksesta.

*Ja sit mun [vastuullisuuskoordinaattorin] tehtävänä on sitten, mä oon se ainut vastuullisuushenkilö täällä, niin mun tehtävä on huolehtia, että kaikilla osa-alueilla sitten se otetaan huomioon mahdollisimman paljon. Ja otetaan kaikki näkökulmat aina huomioon. Ja myös että ne riskit kaikissa päätöksissä. (A2)*

Vastuullisuuden toimeenpanossa on eroavaisuuksia tapausyritysten välillä. Pispalalla yrityksen toiminta on vielä suhteellisen alussa, joten suunnitelmallisuutta vastuullisuuden toteuttamisen suhteen ei vielä ole kovin paljon. Toisaalta yrityksen koko toiminta perustuu vastuullisuudelle, joten se automaattisesti otetaan huomioon kaikessa toiminnassa. Vastuullisuuden tavoitteet ovat tämän vuoksi tiiviisti sidoksissa yrityksen tavoitteiden kanssa. Yrityksellä vastuullisuus on kaikkien työntekijöiden yhteistä vastuualuetta. Amurin toiminta on puolestaan vakiintuneempaa, joten vastuullisuuden toteuttaminen on ollut suunnitelmallisempaa. Yritys on määritellyt tarkasti, mitä vastuullisuus sille tarkoittaa ja mitä tavoitteita sen suhteen on. Yrityksellä on myös vastuullisuutta koskevia toimintaohjeita. Lisäksi yrityksellä on täyspäiväinen resurssi, vastuullisuuskoordinaattori, joka huolehtii vastuullisuuden toteutumisesta kaikilla osa-alueilla. Yhteistä tapausyritykselle on se, että vastuullisuutta pyritään toteuttamaan kaikilla toiminta-alueilla.

### 5.1.3 Toiminnan arviointi

Kuten jo aiemmissa vastuullisen brändäyksen osa-alueissa on tullut ilmi, ei **Pispalan** toiminta ole ollut vielä kovin suunnitelmallista yrityksen suhteellisen lyhyen toiminnassa olemisen vuoksi, joten näkyy se myös toiminnan arvioinnissa. Toimintaa ei arvioida muodollisesti, vaan yrityksen sisällä käydään jatkuvaa keskustelua toimintatapojen toimivuudesta vastuullisuuden suhteen. Tämä on koettu yrityksen sisällä myös hyvänä asiana, sillä se tekee toiminnan arvionnista helpompaa ja toimintatapoja voidaan muuttaa suhteellisen nopeasti. Seuraavasta lainauksella on tarkoitus havainnollistaa sitä, millaista yrityksen sisäinen arviointi on.

*No se on aika epämuodollista, mutta kyllä sitä niinkun, kun meillä on niin pieni porukka, niin ikään kuin kritiikki on siinä koko ajan. Ei meillä oo mitään formaaleja työkaluja ja se ois tavallaan typerääkin olla sellasia, kun tavallaan se vaan tekis sen hitaammaks sen prosessin. Mut että koko ajan keskusteleva ote siihen, että tavallaan joku sanoo siihen mielipiteensä siihen, jos tuntuu että jossakin on joku vilunki, semmonen et ”ootko ottanu tätä pointtia huomioon” ja näin pois päin. Esimerkiks jos mietitään jotain, että pitäskö rupee tekee untuvatakkeja nii sit ruvetaan miettii et joku sanoo että ”tiedäksä mistä se untuva tulee” ja tähän tyyliin, sellanen aika itseohjautuva. (P3)*

Toiminnan arvioinnissa Pispalalle on tärkeää varmistaa, että tuotantopaikoissa toimitaan mahdollisimman vastuullisesti niin sosiaalisesta kuin ympäristöllisestä näkökulmasta ja se pyritään varmistamaan vierailemalla tuotantopaikoissa. Kaikissa tuotantopaikoissa ollaan käyty paikan päällä ja niihin ollaan jatkuvasti yhteydessä, joten yrityksessä tiedetään konkreettisesti, miten tuotteet valmistetaan. Lisäksi joidenkin tuotantopaikkojen kohdalla tiedetään jopa se, kuka työntekijä jonkin tietyn tuotteen valmistuksen takana on. Tuotantopaikat valitaan myös sen mukaan, että ne toteuttavat Pispalan arvomaailmaa. Samalla kiinnitetään huomiota myös käytettyihin materiaaleihin: niiden halutaan olevan mahdollisimman vastuullisia: suurin osa yrityksen tuotteista tuotetaan Euroopan sisällä, joissa tuotantopaikoissa käydään itse paikan päällä. Euroopan ulkopuolelta tulevat tuotteet ovat muun muassa Reilun Kaupan valvomia. Vastuullisuuden toteutus koetaan olevan helpointa läpinäkyvyyden kautta. Tehtaissa vierailuista kerrotaan yrityksen sosiaalisen median kanavissa, kuten seuraava lainaus yrityksen Instagram-kanavassa tehdystä julkaisusta kertoo.

*Käytiin muutama viikko takaperin Portugalin vanhimmassa kylässä Ponte de Limassa tutustumassa mm. Cottonhouse-tehtaaseen, jossa meidän tuotteita valmistetaan. Saatiin viettää mukavat pari päivää Black Modan huippujentytyyppien kanssa! (Pispalan Instagram-kanava, 16.10.2017)*

Pispala kertoo toiminnastaan ja sen arvioinnista epämuodollisesti juuri sosiaalisen median kanavissaan, mutta varsinaista muodollista vastuullisuusraportointia yritys ei vielä ole tehnyt. Raportoinnin mielekkyyttä pohditaan seuraavassa lainauksessa.

*Että tota toistaseks meillä ei oo ollu tarpeen [raportoida], sen verran pientä on toiminta vielä ja sillai että. Toistaiseks ei oo ollu meille vielä merkittävä asia. En tiedä, ehkä tulevaisuudessa, ja sit että valitsis sen oikeen tavan raportoida siitä ja onko siinä joku ulkopuolinen seuraamassa sitä vai toteuttaako sen itse, vähän mitä sillä raportilakin haetaan, et jos vaan tehtäis oma vastuullisuusraportti niin se vois olla ehkä mielekkäämpää itelle kuin ehkä ostaa jostain joku leima. (P3)*

**Amurin** toiminnan arviointi perustuu mittaamiselle, varmentamiselle ja raportoinnille. Yrityksen sisällä käydään epämuodollista keskustelua ja kyseenalaistetaan omaa toimintaa, jotta voidaan kehittyä ja löytää uusia toimintatapoja. Toiminnassa pyritään varmistamaan, että materiaalit ovat mahdollisimman vastuullisia ympäristömerkintöjen ja sertifikaattien avulla, kuten seuraavassa lainauksessa tulee ilmi.

*Jos se on toimittaja niin sehän [toiminnan arviointi] tarkoittaa sillon auditointii tietenkin. Jos on vaikka painopalvelun tuottaja, niin eri laaduissa odotetaan, että niissä on eri sertifikaatit ja ympäristömerkinnät. Et koitetaan tavallaan, että meidän materiaalit on kaikilta osin, täyttää, et ne on määritelty siis kaikki meidän painopaperit ja muut, et niissä on sertifikaatit. (A1)*

Toiminnan vastuullisuutta pyritään varmistamaan vierailemalla suurimpien tavarantoimittajien luona paikan päällä säännöllisesti, mutta kaikkien kumppaneiden luona ei pystytäkään yrityksen suhteellisen pienen koon vuoksi. Amuri on BSCI:n jäsen ja tilaa BSCI:n kautta auditointeja Euroopan ulkopuolisille kumppaneille. Vuonna 2016 näistä kumppaneista 95 prosenttia oli joko BSCI- tai SA8000-auditoituja. Yritys pyrkii varmistamaan, että kaikki uudet kump-



panit kuuluvat jonkin auditointijärjestelmän piiriin. Lisäksi yritys käyttää omia hankintakriteereitään, joihin kuuluu muiden muassa kemikaalilainsäädännöt ja työntekijöiden peruseriaatteen. Näillä hankintakriteereillä pyritään varmistamaan, että yhteistyökumppanit sitoutuvat toimimaan mahdollisimman vastuullisesti. Lisäksi toimialaa kehittääkseen yritys on pyrkinyt siihen, että uudelle mahdolliselle yhteistyökumppanille ehdotetaan jonkin auditointijärjestelmän piiriin liittymistä, jos se ei vielä kuulu johonkin järjestelmään. Auditoinneista kerrotaan yrityksen verkkosivuilla ja vastuullisuusraportissa. Verkkosivuilla auditoinneista on kerrottu yrityksen ”Katsomme keneltä ostamme”-arvon yhteydessä seuraavan lainauksen mukaisesti.

*Valmistuksemme tapahtuu pääasiassa Euroopassa ja Turkissa. Kaikkien kumppaneidemme tulee sitoutua BSCI:n Code of Conductiin. Seuraamme kumppaneitamme BSCI:n kautta – Euroopan ulkopuolisista kumppaneistamme 95% oli BSCI- tai SA8000-auditoituja (12/2016). Olemme myös julkaisseet listan kaikista toimittajistamme nettisivuillamme. (Amurin verkkosivut)*

Yritys on vuodesta 2015 lähtien julkaissut vuosittaisen vastuullisuuskatsauksen raportin muodossa. Vastuullisuusraportissa seurataan tavoitteiden toteutumista vuosittain, ja suurin osa tavoitteista on mittareilla todennettavissa. Vastuullisuusraportissa sekä vastuullisuuden tavoiteohjelmassa on tarjottu niistä kattavasti tietoa. Näissä raporteissa on kerrottu, mitkä tavoitteet ovat, mikä tilanne tavoitteiden saavuttamisen suhteen on ollut aikaisempina vuosina, mikä nykytilanne tavoitteiden etenemisen suhteen on ja mitkä seuraavat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi ovat. Seuraavassa lainauksessa tulee ilmi se, miksi mittaamista käytetään toiminnan arviointiin yrityksessä.

*No osa, tai suurin osa niistä [tavoitteista] on tällasii mitattavii, eli just pakkausjätteen tai hiilijalanjälkeekin seurataan vuositasolla, materiaalien määriä pystytään seuraamaan, eli tavoitteena siinä oli et ne ois mahollisimman pitkälti ihan mittareilla todennettavissa, että sitten on jotain konkreettista, eikä vaan sellasta fiilispohjasta, et ”joo-joo, hyvään suuntaan ollaan menossa”. Ja se on myös tosi raadollista, sit kun näkee ne luvut että ei kaikki välttämättä ihan etenekään siihen tahtiin mihin pitäis edetä, mutta sen takii se on just hyvä et ne on mitattavissa. (A2)*

Vastuullisuuden tavoiteohjelmassa tavoitteet on käyty yksityiskohtaisemmin läpi. Lisäksi on tarjottu tietoa myös sellaisista vastuullisuuteen liittyvistä tavoitteista, joiden suhteen toiminta

ei ole vielä edennyt suunnitellulla tavalla. Seuraava lainaus havainnollistaa, että yritys kertoo avoimesti myös saavuttamattomista tavoitteista.

*No vaikka just se materiaali, et meil on tosi kova tavoite siinä, että meil ois 30 prosenttia kaikista materiaaleista vastuullisemmista lähteistä eli just sertifioituu tai kierrätysmateriaaleja tai puukuituja. Niin lähtötilanne 2015 oli 4 prosenttia ja olikse viime vuonna sit 5 prosenttia, et se ei ihan kasva siinä suhteessa mitä pitäis että 30 prosenttiin päästään. Mutta toisaalta on tosi hyvii juttuja, kierrätystuotteita ja kaikkee, koko ajan mennään oikeeseen suuntaan että sitten se vaan, että tarvii yhden isomman päätöksen, että vaikka muutetaan kaikki vuodetekstiilit luomuks tai tän tyyppistä, niin sitten se jo kasvaa huomattavasti. Mut toistaseks se ei nyt vielä lukuina oo vielä siinä tahdissa missä pitäis olla, mutta kyl se tahtotila on kuitenkin siinä 30:ssä edelleen.*  
(A2)

Vastuullisuuden toteutumista arvioidaan tapausyrityksissä eri tavoin. Pispalan arviointi perustuu epämuodolliselle keskustelulle yrityksen sisällä siitä, minkälainen toiminta on mahdollisimman vastuullista. Amuri puolestaan perustaa toiminnan arviointinsa muodollisiin tapoihin: mittaamiselle, varmentamiselle ja raportoinnille. Pispala varmistaa tuotantopaikkojen vastuullisuuden vierailemalla kaikissa Euroopassa sijaitsevilla tehtailla itse paikan päällä ja Euroopan ulkopuolisista muutamista tuotteista on kolmannen osapuolen sertifikaatit vastuullisuuden varmistamiseksi. Myös Amuri käy pääkumppaneidensa luona ja on aktiivisesti yhteydessä tuotantopaikkoihin, mutta kaikkien tuotantopaikkojen luona vierailuun yrityksellä ei riitä resurssit. Yritys on BSCI:n jäsen ja varmentaa tuotantopaikkojen vastuullisuuden tilaamalla auditointeja BSCI:n kautta. Lisäksi yrityksellä on omat hankintakriteerit uusien kumppaneiden valintaan. Materiaalien vastuullisuuden Amuri pyrkii varmistamaan ympäristömerkinnöillä ja sertifikaateilla. Pispalalla ei ole vielä muodollista raportointia vastuullisuudesta, mutta yritys viestii esimerkiksi vierailuistaan tuotantopaikoissa sosiaalisen median kanavissaan. Yrityksen sisällä käydään myös epämuodollisempaa keskustelua ja mietitään parempia toimintatapoja. Amuri pyrkii siihen, että vastuullisuustavoitteet ovat mittareilla mitattavissa ja niiden toteutumista seurataan vuosittain vastuullisuusraporteissa. Raporteissa tarjotaan kattavasti tietoa tavoitteiden toteutumisesta ja myös siitä, mikä on vielä toteutumatta.

## 5.2 Ympäröivän maailman huomioiminen brändäyksessä

### 5.2.1 Sidosryhmien huomioiminen brändäyksessä

**Pispala** ei ole muodollisesti määritellyt sidosryhmiään, mutta toiminnassa pyritään ottamaan huomioon vastuullisuuteen liittyvät niin ympäristölliset kuin sosiaaliset kysymykset koko toimitusketjussa. Yritykselle on tärkeää, että tuotantopaikat toteuttavat yrityksen arvomaailmaa, joten yhteistyökumppanit on valittu huolella. Vastuullisuus on valintakriteeri tuotantopaikkojen suhteen. Yritys käy uuden jälleenmyyjän läpi ja havainnoi, minkälainen konsepti sillä on ja minkälaiseen kulutukseen se kannustaa ja jos se sopii yrityksen omaan arvomaailmaan, aletaan yhteistyöhön. Jälleenmyyjät ovat usein myös itse yhteydessä yritykseen, koska tietävät sen olevan vastuullinen, mikä myös viestii jälleenmyyjän arvomaailmasta. Seuraavasta lainauksesta voidaan nähdä, millainen suhtautuminen Pispalalla on toimitusketjuunsa.

*-- ihmiskysymykset on tärkeitä, että tulee laadukasta tavaraa, jonka on tehnyt aikuinen ihminen, joka on saanut siitä kunnon korvauksen, ei mitään mitään minimipalkkaa jossain hevonkuudessa, että joka ei oikeesti riitä mihinkään. Niin se on se ajatus, aikuiset ihmiset tekee aikuisille ihmisille vaatteita ja kaikki siinä ketjussa saa korvauksen. Ja se myös, että se ei aiheuta ympäristölle kuormitusta, ylimääräistä kuormitusta. Toki aina jonkinlaista aiheuttaa. (P3)*

Haastatteluista kävi ilmi, että yrityksellä on avoimia asiakkaita, jotka kertovat mielipiteensä rohkeasti. Sidosryhmiltä tulleeeseen palautteeseen vastataan toiminnalla. Seuraava lainaus havainnollistaa yrityksen tapaa reagoida asiakkailta tulleeeseen palautteeseen.

*Sit me mietitään, että mikä siinä on taustalla ja verrataan että alkaako omatunto kolkuttaa vai ei. Tarpeen vaatiessa tehdään muutoksia, jos se palaute on aiheellista. Sit muutetaan sitä asiaa, mistä se palaute on mahdollisesti tullu. Jos tulee vaikka reklamaatio niin pohditaan, että pitäiskö meidän lopettaa tämän tuotteen valmistus tai mistä se johtuu. Siihen voi olla niin monta syytä tai sitten jos tulee negatiivista palautetta meille jostain arvoista, niin sit mietitään mistä se tulee ja mihin sitä verrataan. (P3)*

Asiakkailta tulleeeseen palautteeseen ollaan vastattu toiminnalla esimerkiksi yrityksen sosiaalisen median kanavissa. Seuraava lainaus Pispalan Facebook-sivulta on esimerkki siitä, miten palautteeseen vastataan toiminnalla ja että siitä viestitään.

*Olemme saaneet muutamia palautteita ihanilta ja tarkkaavaisilta asiakkailtamme koskien Tampereen Sokoksen DesignOnTampereen pop up-kaupassa olevia riippulappuja. Virheellisesti lapuissa edelleen lukee, että valmistamme kaikki tuotteemme Suomessa. Pahoittelut ristiriitaisesta infosta. Ongelma on huomattu ja näihin on pyydetty tarkennusta. -- Tavoitteemme olisi saada asiakkaille mahdollisimman kattava kuva tuotteidemme alkuperästä, ei antaa virheellistä käsitystä siitä. Tätä asiaa haluamme ja tulemme ehdottomasti jatkossa parantamaan. (Pispalan Facebook-sivu, 8.2.2017)*

Haasteena yritys pitää muuttuvaa maailmaa ja ihmisten epärehellisyyttä. Maailmalla paljastuu ajoittain väärinkäytöksiä suurempien toimijoiden puolesta, eikä aina voida luottaa siihen, mitä yritykset sanovat. Esimerkiksi kun yrityksessä luullaan, että hankitaan jotakin eettisesti tuotettua, saattaakin paljastua vastuullisuuden kannalta ongelmallisia asioita. Yrityksessä koettiin haasteelliseksi myös se, että pienellä toimijalla on hyvin vähän vaikutusvaltaa toimialalla. Pienet yritykset voivat nostaa esille epäkohtia ja keskustelunaiheita kuluttajien tietoisuuteen, mutta lopulta suuret yritykset näyttävät toimialan suunnan omalla toiminnallaan, kuten seuraava lainaus osoittaa.

*No varmaan myös kasvu tuo osaltaan haasteita, tai voi tuoda. Riippuen et kuinka suu-  
resti kasvaa ja kuinka paljon noi isot firmat muuttuu vuosien saatossa. Toivon mukaan  
paljon, koska niillä on se suurin vaikutus kuitenkin. Tai siis se niitten kaikki tuotanto  
vaikuttaa niin paljon, se niitten tekemät ratkasut muittenkin tekemiseen. Tai pienem-  
mät firmat voi tuoda niitä et tuo tavallaan puheenaiheen sinne minne mikrotasolle,  
kansan keskuuteen, jonka jälkeen ne isotkin firmat ottaa sen ja tajuaa toivon mukaan  
että tässä täytyy alkaa tehdä muutoksii. Ainakin tuntuu et ainakin suomalaisii firmoja  
ilmeisesti on aika moni alkanu tuomaan takaspäin Aasiasta esim. tuotantoa. Et on  
siellä jotain, jotain siellä tapahtuu. (P1)*

Pispalassa koetaan, että materiaalien vastuullisuus on todellinen haaste toimialalla. Haasteellista on se, että kaikkia yhteistyökumppaneita ja materiaaleja ei ole mahdollisuus valita vastuullisuuden mukaan, koska ei ole muita vaihtoehtoja. Joudutaan tekemään kompromisseja,

esimerkiksi pakkausmateriaalien suhteen: ei haluttaisi käyttää muovia, mutta on pakko, koska pakkauksien suhteen ei juuri ole tällä hetkellä muita vaihtoehtoja. Seuraava lainaus kuvastaa materiaalien haasteellisuutta.

*Joo no se [materiaalit] on kyllä tosi sellanen haasteellinen. Ja et kun ei oo mitään mahdollisuuksii verrata, tai no voi lukee muiden tekemii tutkimuksia ja muita, mut se et mikä nyt on sitten luotettava ja mikä taho sen on tehny, et mihin kannattaa usko, mutta jos verrataan vaikka jotain puuvillan tuotantoa ja sit taas jotain keinokuitua tai... Ja sit kun ne ympäristövaikutukset on niin erityyppisiä niissä, niin sit siinä menee vaan pää sekasin, että mitä tässä pitäis tehdä. Ja sit tavallaan vaikka haluaisi te olla se aktiivinen toimija ja muuttaa sitä tilannetta, niin ei me kuitenkaan pystytä ihan kaikkien. Et sit toivoo vaan et toivottavasti joku keksis äkkiä jonkun hyvän materiaalin mikä on, ei tuhoais tätä planeettaa. (P1)*

Myös tietoisuuden puute on suuri haaste: kuluttajat eivät ole perillä vastuullisuusasioista tai siitä, minkälainen tekstiiliteollisuuden tila Suomessa on. Haastatteluista kävi ilmi, että kuluttajat tuntuvat ajattelevan automaattisesti, että ulkomailla tuottaminen on vastuutonta ja ihmettelevät, miksi yrityksen tuotanto ei ole Suomessa. Seuraavassa lainauksessa havainnollistetaan sitä, mitä toimialan tilanteesta ajatellaan.

*Et tavallaan siin varmaan, et tulee sellanen et ”apua miks, et kertokaa heti minkä takia te näin teette, et eiks kun liiketoiminta kasvaa niin toimintaa voi pitää Suomessa?” Mut sit ku ei oo sitä tietoutta siellä takana, et mikä oikeesti on tekstiiliteollisuuden tila Suomessa, niin eihän se mikään hirveen hehkee oo. Et onneks on tullu joitain uusia ja ehk neulospuoli onkin vähän niinkun nousujohteisessa suunnassa, ainakin toivottavasti. On tullu uusia tehtaita, mut silti kuitenkin puuttuu viel ja ehkä häviää se ammatitaito ompelupuolella. Et kun niit ei kouluteta, niin sillonhan se häviää. (P1)*

**Amuri** haluaa ottaa toiminnassaan ympäröivän maailman huomioon tekemällä mahdollisimman paljon hyvää ja minimoimalla toimintansa negatiivisia vaikutuksia. Yrityksessä ajatellaan, että on huonoa liiketoimintaa tehdä pelkästään liiketoimintaa, vaan pitää ottaa huomioon myös ympäröivä maailma ja siellä olevat arvot ja odotukset. Yritys ei ole vielä tehnyt muodollista

analyysia sidosryhmistä, mutta on kuitenkin jollain tavalla tunnistanut tärkeimmät sidosryhmänsä vastuullisuusraportissaan. Seuraava lainaus kuvastaa sitä, mitä ajatuksia ympäröivän maailman huomioimisesta yrityksen sisällä on.

*Että vähän niinkun kaksiteräinen miekka, että samalla tietenkin tiedostetaan se, että on ympäristö- ja ihmisoikeudellisia riskejä ja negatiivisia vaikutuksia varmasti meidän toiminnalla, mutta sitten samalla myös tarjotaan työpaikkoja ja pyritään huolehtii, että asiat on kunnossa vaikkapa hankinnoissa. Niin [vastuullisuus on] osana kaikkee, mitä me tehdään. (A2)*

Amurille on tärkeää, että yhteistyökumppanien kanssa jaetaan samat arvot. Yhteistyökumppaneille kerrotaan, millainen yritys Amuri on, mitkä sen toimintatavat ovat ja minkälaista liiketoimintaa yritys haluaa tehdä. Amuri pyrkii viestimään mahdollisimman selkeästi kaikille sidosryhmilleen yrityksestä, arvoista ja brändistä. Joskus yhteiskumppaneilta tulee ajatuksia Amurin liiketoimintaan liittyen, lähinnä tavaran toimittajilta heidän omaan ydinosaamiseensa eli materiaaleihin liittyen esimerkiksi uusien materiaalien muodossa, mutta yleensä vastuullisuuden suhteen vaatimukset kohdistuvat Amurilta sidosryhmiin päin. Seuraavalla lainauksella havainnollistetaan sitä, miten yritys toimii, kun vastuullisuus ei toteudu yhteistyökumppanin kohdalla halutulla tavalla.

*No Kärkkäinen on hyvä esimerkki, että otimme tuotteet pois myynnistä, että emme jaa samoja arvoja siellä johdon kanssa. Niin keskustelun jälkeen vetäydyttiin pois. Odotettiin, että moni muu tulee perässä, mutta siinä kesti vähän enemmän aikaa, että nyt alkaa näkymään sitten. Mutta siinä esimerkki, et se on ehkä tällanen niinkun ääri-esimerkki siitä, tämmöstähän hyvin harvoin on, mutta silloin just on konflikti, niin silloin se ratkastaan sitten, voi olla aika rohkeekin tapa se asia. Mut muuten lähinnä sitten meidän vähittäiskauppapuolen kanssa se on enemmän kommunikaatioasia, että me kerromme mitä ollaan tekemässä, mitä tullaan tekemään, pidetään heidät loopissa siitä, millasia asioita tullaan tekemään. (A1)*

Sidosryhmiltä tulleeeseen palautteeseen vastataan ottamalla palaute vakavasti ja tutkimalla, mitä asioita palautteen takana on ja muuttamalla toimintaa, jos siihen on aihetta. Palautetta tulee usein sen suhteen, etteivät Amurin tuotteet ole Suomessa tuotettuja, mutta sen suhteen yritys ei

ole voinut muuttaa toimintaansa johtuen tekstiiliteollisuuden tilasta Suomessa. Yritys saa paljon myös positiivista palautetta ja yrityksellä on kannattajia. Seuraava lainaus havainnollistaa sitä, millaista kannatusta yritys saa osakseen.

*Se mikä on mun mielestä hirveen tärkeä ilmiö, että on kyse, keskustelu meidän ympärillä mikä vaan, niin meillä on paljon siellä myös niin sanotusti puolestapuhujia, jotka oikoo niitä vääriä faktoja, et tavallaan me itse välttämättä ei ees ehditä osallistumaan tai reagoimaan johonkin, kun joku on käynyt oikomassa vääriä faktoja. (A1)*

Sidosryhmiltä tullut palaute otetaan huomioon ja siihen vastataan toiminnalla, myös sosiaalisen median kanavissa. Seuraava lainaus yrityksen Facebook-sivulla on esimerkki siitä, miten yritys on muuttanut toimintaansa sidosryhmiltä tulleen palautteen mukaan.

*Kerroimme viime viikolla tasa-arvokampanjastamme. Kiitos palautteesta ja keskustelusta, se osoittaa että työsarkaa on vielä edessä, ennen kuin tasa-arvo on valmis. Viranomaisten pyynnöstä muutamme toteutustapaa, mutta jatkamme kampanjaa samassa hengessä. 1.–10.9. kaikki asiakkaamme maksavat euron ostoksesta 0,83€ eli naisen euron. (Amurin Facebook-sivu, 30.8.2017)*

Haastatteluista kävi ilmi, että Amuri pitää toimialalla tuotantoon liittyviä haasteita suurina: valmistusketjut ovat pitkiä. Materiaalien alkuperä on myös haaste, koska esimerkiksi puuvillan alkuperää ei voida määrittää tietylle pellolle asti, vaan ostettu puuvilla on usein monilta pelloilta tulevien raaka-aineiden sekoitusta. Lisäksi tuotantoon liittyy sellainen haaste, että kun tuotantopaikkoja auditoidaan ulkopuolisen toimesta, voi tulla yllätyksiä. Seuraava lainaus osoittaa, mitä tästä haasteesta ajatellaan.

*Ja tottakai aina on se riski että jotain löytyy vaikka toimitusketjuista, ja se on ihan fakta et sieltä voi ihan mitä vaan löytyä, koska me ei olla siellä vaikkapa siellä Turkin tehtaalla läsnä koko ajan, et aina se riski on vaikka kuinka tekis parhaansa sen työn kanssa. (A2)*

Ympäröivän maailman huomioiminen toiminnassa on tärkeää sekä Pispalalle, että Amurille. Kummankin yrityksen sidosryhmien määrittely on ollut epämuodollista, mutta sidosryhmien odotuksiin pyritään vastaamaan mahdollisimman hyvin. Molemmat ovat esimerkiksi ottaneet

asiakkailta tulleet palautteet huomioon toiminnassaan ja viestineet tästä sosiaalisen median kanavissaan. Lisäksi yhteistyökumppaneiden kanssa kummallekin yritykselle on tärkeää jakaa samat arvot ja tuotantopaikkojen valinnassa mietitään tarkkaan, onko yhteistyölle edellytyksiä. Molemmissa tapausyrityksissä koettiin haasteelliseksi toimitusketjuihin liittyviä asioita sekä materiaalien vastuullisuutta. Kummassakin tapausyrityksessä pidettiin haasteellisena sitä, että kuluttajat eivät ole tietoisia suomalaisen tekstiiliteollisuuden tilasta nykypäivänä ja sitä, että kuluttajat pitävät ulkomailla tuottamista automaattisesti vastuuttomana ja jonkinasteisena riistona. Pispalan puolesta tuli esiin myös se, että suuret toimijat vaikuttavat eniten toimialaan hankinnoillaan ja muulla toiminnallaan, jolloin pienet yritykset voivat vaikuttaa nostamalla keskustelunaiheita kuluttajien keskuuteen. Lisäksi yrityksessä huomioitiin ihmisten epärehellisyys: vaikka hyvällä tahdolla luulee hankkivansa vastuullisesti tuotettua materiaalia, saattaa taustalla olla väärinkäytöksiä. Mahdollisuutena nähtiin kummassakin tapausyrityksessä se, että ihmisiä kiinnostaa yhä enenevässä määrin vastuullisesti tuotetut tuotteet ja vastuullisempi kuluttaminen.

### 5.2.2 Organisaation jäsenten sitouttaminen brändiin

**Pispalalla** on vahva yrityskulttuuri, joka perustuu yrityksen arvoille. Yritys haluaa olla hyvä työpaikka ja huolehtia työntekijöistään. Yrityksen sisällä keskustellaan epämuodollisesti ajankohtaisista kysymyksistä, jotta lisätään tietoisuutta henkilöstön keskuudessa yrityksen liiketoiminnasta, vastuullisuudesta ja arvoista. Kaikilla työntekijöillä on oikeus ilmaista mielipiteensä ja ne otetaan huomioon päätöksenteossa, kunhan mielipiteet ovat kunnolla perusteltuja. On myös arvokysymys, että halutaan luoda kaikille turvallinen tila, jossa voidaan keskustella yhdessä liiketoimintaan ja vastuullisuuteen liittyvistä asioista. Keskustelu on välillä hyvinkin pohdiskelevaa, mutta kyynisyyttä pyritään välttämään: yritys kuitenkin harjoittaa liiketoimintaansa, koska uskotaan, että asioihin voidaan vaikuttaa. Lisäksi yritys vierailee tuotantopaikoissaan joskus jopa koko henkilöstön voimin, mikä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parantaa työilmapiiriä. Seuraava lainaus havainnollistaa sitä, millainen työilmapiiri yrityksessä vallitsee.

*-- mä oon jotenkin tosi ylpee siitä meiningistä, ja semmosesta kyynisyyden puutteesta. Kukaan ei oo kyyninnen, kaikki on omalla tavallaan sellasia idealisteja, mikä on sairaan siistiä. Ja et mistään uudesta ideasta tai ajatuksesta ei olla sillai, että ”emmä jaksa” tai ”ei tuu onnistumaan”. Kaikesta on sillai ”vois kokeilla”. Semmonen varmaan on osa sitä, kun on nuori firma mut toivoisin, että se ei katoais koskaan, että se*



*semmonen, just niinkun sanoin, kun on ollu semmosissakin paikoissa töissä, joissa on sanottu että ”kyllä sä vielä totut siihen että ihmiset täällä ei hoida töitään”. Et tavallaan on niin suuri ero ja semmonen tekemisen meininki on ihan sairaan hyvä. (P3)*

Työilmapiiristä ja yrityskulttuurista kertoo myös se, miten yritys on kuvannut tiimiään sosiaalisen median kanavissaan. Seuraavasta lainauksesta yrityksen Instagram-kanavasta voidaan nähdä, miten yrityksessä puhutaan henkilöstöstä.

*Oltiin koko tiimin voimin juhlistamassa kulunutta vuotta Muusassa! Ei voitais olla tyytyväisempiä tähän jengiin! (Pispalan Instagram-kanava, 20.12.2017)*

Pispalalla on vahva arvomaailma, joka näkyy niin yrityksen ulko-, kuin sisäpuolellekin. Yrityksen työntekijöiden odotetaan sitoutuvan näihin vahvoihin arvoihin ja toimivan työssään näiden arvojen mukaisesti. Haastatteluista kävi ilmi, että koettaisiin hankalaksi, jos työntekijät eivät jakaisi samaa arvomaailmaa yrityksen kanssa. Yritys ottaa vahvasti kantaa arvojensa mukaisesti yhteiskunnallisiin epäkohtiin ja jos työntekijän omat arvot olisivat voimakkaasti ristiriidassa näiden asioiden kanssa, ei hän välttämättä edes haluaisi olla yrityksessä töissä. Yrityksen kasvaessa ei kuitenkaan voida pitää itsestäänselvyytenä sitä, että kaikki työntekijät allekirjoittaisivat yrityksen arvot. Toistaiseksi Pispala on palkannut vasta muutaman uuden työntekijän, jotka ovat jo valmiiksi tienneet yrityksen arvot ja sen, millaiseen työyhteisöön he ovat tulossa, joten rekrytointiprosessissa ei ole tarvinnut erikseen korostaa vastuullisuutta tai yrityksen arvoja. Yritys myös vahvasti viestii arvoistaan ja toimintatavoistaan ulkopuolelle, joten jo ennen työntekijäksi tuleamista voidaan olla perillä siitä, millaiseen yritykseen ollaan työllistymässä. Seuraava lainaus osoittaa, miten yrityksessä ajatellaan arvomaailman jakamisesta.

*Mut kyl kun ne[työntekijät] tietää et mitkä ne meidän arvot on, niin ne sitoutuu myös elään – tai no ei ehkä elämään – mutta olee töissä niiden arvojen mukaisesti. Ja niinkun et pystyy allekirjottaa ne meidän arvot, koska meille ne on niin vahva pala, sellainen taustavoima, et meillä ei ehkä oikeestaan vois olla töissä, jos ei jollain tasolla allekirjota. Ja koska me kuitenkin tuodaan niitä julki, muitakin arvoja, ei pelkästään tollaseen [toimialan vastuullisuuteen], vaan esimerkiks tasa-arvokysymyksiin ja muita, et jos joku olis ristiriidassa niin ei varmaan haluiskaan varmaan olla töissä. Et vois olla aika vaikeeta, jos ne semmoset ydinarvot on ihan ristiriidassa. (P1)*

Vastuullisuus on kaikilla yrityksen työntekijöillä kaiken toiminnan taustalla. Vastuullisuus näkyy alitajuntaisena tietona siitä, mitä yrityksen liiketoiminta pohjimmiltaan on ja mihin sillä pyritään. Arvoista ei pidetä palopuheita päivittäin, vaan ne ohjaavat tekemistä kaikkien työssä. Tässä näkyy työntekijöiden vahva sitoutuminen arvoihin: työntekijät eivät ajattele niitä tietoisesti, vaan ne ohjaavat tekemistä alitajuntaisesti. Seuraava lainaus osoittaa sen, miten vahvasti yrityksen arvoihin on samaistuttu.

*-- Se on ehkä hassua kysyäkin sillai "miten se [vastuullisuus] näkyy" kun se on osa ihan kaikkea, tavallaan se kun ei oo mitään semmosta "mikä olis vastuullista" kun sitä toimintaa halutaan pyörittää silleen, että se työ ei tavallaan oo erillinen osa omasta itsestä ja omasta arvomaailmasta. Niin sit se tavallaan on kuin kysyis, et "miten sun arvot näkyy sun elämässä?" "No, ihan kaikessa". Niinkun ne ohjaa sitä koko ajan niitä valintoja. Ei oo nimenomaan, että meillä ois vaan vaikka joku vastuullisuusosasto, joka sanoo että "nyt tehdään tällanen kampanja". Esimerkiks näin niinkun kärjistäen. Tai että me tehtäis joku mittaus, jonka tulis suorittamaan vaikka joku ulkopuolinen ja selvittäis kuinka vastuullinen, vaan enemmän sitä arvopohjaista toimintaa, joka siis käsittelee ihan kaikkee. (P3)*

**Amurilla** on vahva ja selkeä yrityskulttuuri. Päätöksenteossa otetaan huomioon, että päätökset pysyvät linjassa arvojen ja vastuullisuuden kanssa. Ne ohjaavat myös työntekijöiden tekemistä alitajuntaisesti taustalla. Ne eivät ole aktiivisesti ajattelussa mukana jatkuvasti, vaan tekemistä peilataan automaattisesti esimerkiksi niin, että täyttävätkö jotkin toimenpiteet vaaditut kriteerit. Yrityksessä on avoin ilmapiiri: henkilöstöä kuunnellaan ja halutessaan asioihin pääsee vaikuttamaan. Tätä avoimuutta lisää myös matala organisaatorakenne. Kaikki hallintotyöntekijät istuvat samassa avokonttorissa, jossa kaikilla on vapaus, vastuu, velvollisuus ja mahdollisuus esitellä ideoita ja kertoa havaituista epäkohdista. Seuraava lainaus kuvastaa sitä, miten arvot näkyvät työssä.

*Ehkä sit se rohkeus näkyy, no kyl se näkyy sillain, et mäkin käyn jonkun verran tilaisuuksissa puhumassa meidän vastuullisuudesta, niin ei mun tarvii miettiä, että mitä mä saan sanoo ja mitä mä en saa sanoo, et mulla on tosi vahva, et tää yrityskulttuuri ja arvot tekee sen, että mä voin sanoo mitä vaan. Tai siis silleen, ettei mun tarvii miettiä, että "onkohan tämä nyt yrityssalaisuus vai ei", et koska ei meillä oo varsinaisesti sellasii, niin se on hirveen kiva, että voi olla oikeesti tosi rehellinen ja avoin. Se on*

*tosi hienoo olla sellasen yrityksen edustaja ja puhua rehellisesti, et se on kyl semmonen mikä ehkä on yksi ihan konkreettinen esimerkki, että miten ne arvot vaikuttaa työhön. (A2)*

Yrityksen arvoista ja vastuullisuustoimista lisätään tietoisuutta henkilöstön keskuudessa järjestämällä tietoiskuja, käymällä näitä asioita läpi palaverissa sekä myös henkilökohtaisella läpikäymisellä joidenkin työtehtävien kohdalla. Vastuullisuusasioista tietoisuuden lisääminen on pitkälti vastuullisuuskoordinaattorin vastuualuetta, mutta vastuullisuus ja arvot tulevat vahvasti ilmi myös yrityksen johdon puheissa. Mitä enemmän asioita käydään läpi, sitä enemmän työntekijät alkavat tekemään oma-aloitteisesti niiden mukaisia asioita. Organisaation jäsenten sitouttaminen brändiin on tärkeää yritykselle, jotta jäsenet toimivat yhtenäisesti kaikilla organisaation osa-alueilla. Sitoutuminen on tärkeää, jotta uskotaan samaan asiaan ja työskennellään kohti samaa tavoitetta. Erityisen tärkeää on, että myymälöiden työntekijät ovat sitoutuneita brändiin, koska he ovat yrityksen kasvot ja ensimmäinen kontakti asiakkaisiin. Myymälähenkilökunnalle pyritäänkin tarjoamaan mahdollisimman kattavasti tietoa yrityksestä ja sen tuotteista. Seuraavasta lainauksesta tulee ilmi, miksi ja miten myymälätyöntekijöiden tietoisuutta lisätään.

*-- Et tottakai meidän myymälähenkilökunta on aina eturintamassa, ne on siellä kentällä niin sanotusti, että kyllä me niinkun. Senhän takia on hirveen tärkeää, että ihmiset on sitoutuneita, et ne uskoo siihen samaan asiaan ja me pyritään mahdollisimman paljon auttaa heitä, me tuotetaan heille paljon materiaalia, eli tehdään paljon Q&A:ta myymälätasolle, jotta se sama ajatus ja viesti, mikä meillä on täällä tiedossamme ja päähkäilty, välittyy sinne myyjälle asti. Että kun ihmiset on kiinnostuneita ja kysyy, ”miks tällasta tehdään, mitäs tällä nyt halutaan sanoa” ja ”onks tässä nyt mitään järkeä”, niin tavallaan, että sillä myyjällä on myös valmius vastata tai ohjata eteenpäin. He on siellä se, usein se kasvot siellä. (A1)*

Amurilla on vahva arvomaailma, josta se myös viestii voimakkaasti. Arvomaailma otetaan rekrytoinnissa ja perehdytyksessä huomioon heti alkuun: jos työnhakija ei jaa samaa arvomaailmaa, ei kannata tulla yritykseen töihin. Arvomaailma on vaikuttanut myös Amurin työnantajamielikuvaan: työhakemuksia tulee paljon ja jatkuvasti. Seuraava lainaus havainnollistaa, miten arvot näkyvät rekrytointiprosessissa.

*Tietenkin rekrytoinnissa, jos rekryprosessissa oleva henkilö ei koe jakavansa samaa arvomaailmaa, niin ei se varmaan haluakaan tulla tänne töihin. Tavallaan jos se tuntuu oudolta tai vieraalta niin siinä mielessä. Et kyllä sitten tässä työnantaja varmasti odottaa, että kun tulee taloon niin pystyy jakaa ne samat arvot. Et jos siinä on konflikti, niin sithän siinä pitää tehdä jotakin, se pitää selvittää, että mistä se konflikti johtuu. Mut käytännössä tänne töihin tulevat ihmiset tietää, minkälaiseen yritykseen ne on tulossa töihin, niin sitä konfliktia tuskin tulee. Mut joo, kyllä se otetaan ja perehdytyksessä käydään läpi, et käydään läpi arvopuoli ja sitten vastuullisuuspuoleen on ihan oma perehdytys. (A1)*

Organisaation jäsenten sitouttaminen brändiin on molemmilla tapausyrityksellä ollut saman tyyppistä. Sekä Pispalalla, että Amurilla on vahva yrityskulttuuri, joka perustuu arvoille. Arvot ohjaavat molempien yritysten jokaisen työntekijän työtä alitajuntaisesti. Kummassakin yrityksessä koetaan, että työntekijöiden täytyy allekirjoittaa yrityksen arvot voidakseen olla töissä yrityksessä. Molemmat yritykset lisäävät tietoisuutta henkilöstön keskuudessa keskustelemalla vastuullisuusasioista ja arvoista. Amurilla arvot ja vastuullisuus tulevat lisäksi vahvasti ilmi yrityksen johdon puheissa ja vastuullisuuskoordinaattorin työn kautta.

### 5.2.3 Vastuullisuuden viestintä

**Pispala** pyrkii kertomaan toiminnastaan mahdollisimman totuudenmukaisesti ja yhdenmukaisesti kaikissa kanavissaan. Tuotannossa pyritään vahvaan läpinäkyvyyteen: yhteistyökumppanit on listattu verkkosivuilla ja sosiaalisen median kanavissa näytetään muun muassa videokuva tuotanto-olosuhteista, kun tehtaissa on vierailtu. Lisäksi tuotteiden yhteydessä vastuullisuudesta viestitään tuotekorteissa, joissa on kerrottu, missä kyseisen malliston tuotanto on. Tuotannosta pyritään tarjoamaan jatkossa vielä enemmän tietoa. Seuraava lainaus osoittaa, miten yrityksessä ajatellaan läpinäkyvyydestä.

*-- aika harva tai yllättävän harva sitä kertoo vaikka, että missä ompelutyö tehdään ja se on ollu vähän semmonen salaisuus alalla, ettei vaan kukaan löydä hyvää ompelijaa ja näin kilpailutekijäkin. Mut meillä on sellanen ajatus siitä, että kerrotaan missä on tehty ja ihmiset voi myös googlata niitä paikkoja ja jos tulee virhe, niin siitä kerrotaan avoimesti sitten sellaisissa paikoissa, jossa tavoittaa mahdollisimman monta ihmistä.*

*Ja varmaan viestinnässä kerrotaan avoimesti arvoista ja toiminnasta, et mihin mikään perustuu. (P3)*

Lisäksi tuotteista viestiessä sosiaalisen median kanavissa niiden materiaalit ja tuotantopaikat on kerrottu. Tätä havainnollistaa seuraava lainaus yrityksen Facebook-sivulta.

*Sumu-tuotteet ovat saavuttaneet meidän mallistoissa jo eräänlaisen klassikon aseman. -- Tuotteet on valmistettu Kutomo Holopaisella Tuusulassa ja materiaali on 100 % merinovillaa. (Pispalan Facebook-sivu, 7.12.2017)*

Totuudenmukaiseen viestintään yritys pyrkii myös sillä, että viestii avoimesti ja mahdollisimman laajasti sattuneista virheistä. Seuraava lainaus yrityksen Facebook-sivulta havainnollistaa sitä, miten virheistä viestitään.

*Tiedotusasia! Meillä sattui ikävä virhe ja sekä maxi- että kietaisumekkoihin on ommeltu väärät pesumerkit. Itse pesuohje on oikea, mutta Made in Finlandin sijaan lapuissa pitäisi lukea Made in Estonia. -- Pahoittelut virheestä! (Pispalan Facebook-sivu, 22.11.2017)*

Ulkoisen viestinnän tarkoituksena on, että sidosryhmät tuntevat yrityksen ja sen arvot. Yrityksen arvoja ja ajatusmaailmaa tuodaan ilmi esimerkiksi sosiaalisen median julkaisuilla. Viestinnällä sitoutetaan asiakkaat juuri tämän yrityksen asiakkaiksi ja pyritään vaikuttamaan kuluttajien ajatusmaailmaan niin, että he ymmärtäisivät, mitkä asiat vaikuttavat esimerkiksi tuotantopaikkojen valintaan ja mistä tuotteiden hinta koostuu. Jälleenmyyjille tarjotaan kattavasti tietoa yrityksestä, sen arvoista ja toiminnasta, jotta ne osaavat välittää tietoa yrityksestä kuluttajalle. Viestintää muokataan kullekin sidosryhmälle sopivaksi. Viestinnän muokkaus alkaa jo viestintäkanavasta alkaen. Seuraava lainaus havainnollistaa, mitä viestinnällä on tarkoitus saavuttaa.

*No siis kun tavoitteena on kuitenkin se, että saatais muutettua sitä ajatusmaailmaa, niin se on ehkä se suurin, että siitä on sellasta globaalia hyötyä. Mut sitten et onhan siinä et ikään kuin sitouttaa niitä asiakkaita just meidän asiakkaiksi kun keskustele niitten kaa ja niillä on samat arvot, et sit ne siel kaupassa ehkä muistaa jos on samantyyppisiä juttuja, et "ai nii tää oli tää" ja sit "täs on tää joku Prisman paita vieressä, et kumman mä nyt ottaisin". Ja ehkä just tollasia et kun avaa hintoja niin ihmiset sit*

*muistaa, et ”ainiin, nää asiat on ne mitkä siellä vaikuttaa.” Tai kun et ymmärtää paljon paremmin niitä korkeempii hintoja, et ne ei oo pelkästään semmosii et ”me nyt halutaan rahaa itellemme”, vaan et työ maksaa. (P1)*

Pispalan viestintä vastuullisuudesta ja arvoista ei ole ollut kovin suunnitelmallista, vaan ne näkyvät viestinnässä tekojen kautta. Arvoja ei olla eritelty viestinnässä, vaan näkyvät esimerkiksi kantaaottavina julkaisuina sosiaalisessa mediassa, joissa nostetaan esiin yhteiskunnallisia epäkohtia. Arvot ovat viestinnän taustalla. Lisäksi jotkin yrityksen tuotteet ja mallistot ovat kantaaottavia itsessään, kuten Girl Gang-mallisto. Viestinnässä halutaan olla aitoja, kuten seuraava lainaus osoittaa.

*Et meillä ei oo tehty sitä mitenkään kauheen niinkun semmosella, et me oltais mietitty sitä kauheen tarkkaan, että ”nyt tämän pitää iskeä ihmisiin” jotenkin, vaan ehkä on enemmän tuotu sitä silleen aidosti, ei niinkun manipuloitu. (P2)*

Yrityksellä on kehitettävää toiminnan ja vastuullisuuden viestimisessä niin yrityksen sisällä kuin vastuullisuuden viestimisessä ulospäin. Yrityksen sisäisessä viestinnässä kehitettävää on siinä, että yrityksen arvot sanallistetaan ja kirjoitetaan ylös, miten kunkin työtehtävän kohdalla arvot ja vastuullisuus tulee ottaa huomioon, jotta ne ovat varmasti selkeitä kaikille. Ulospäin viestimisessä puolestaan kehitettävää on siinä, että tuotantomailmaa ja yrityksen sisäistä toimintaa avattaisiin enemmän, jotta sidosryhmät tietävät, kuka toiminnan takana on. Seuraava lainaus kuvaa sitä, miksi yrityksen sisäistä kehitystä kaivataan.

*No ehkä siinä sanallistamisessa [on kehitettävää], että tavallaan. No sitä on kyl nyt jo alotettukin tekee, mutta jokatapauksessa siinä että kaikille ois selvää, että mitkä ne ihan ydinarvot on. Toki ne on nyt tullu muuta kautta selville tähän asti. Mutta kun tulee uus työntekijä, niin voidaan sille heti lyödä ikään kuin naaman eteen se et, ”näin tää menee täällä, et ota tai jätä” –tyyppisesti. Et siinä varmaan se semmonen ulosanti sen asian suhteen. Et vaikka päässä kaikki on silleen, et ”ettekste nyt nää et meillä on tämmöstä”, niin se vielä tuotais selkeesti julki myös. (P3)*

Pispalalla vastuullisuudesta viestiminen nähdään mahdollisuutena: viestiminen luo positiivisen kuvan yrityksestä ja lisää tietoisuutta asioista, tehden vastuullisuudesta kaikkia koskettavan ja

tavallisemman asian. Viestimällä vastuullisuudesta koetaan myös olevan mahdollisuuksia vaikuttaa kuluttajien ajatusmaailmaan niin, että yhä useampaa kiinnostaisi tuotteiden alkuperä ja sitä kautta suuret yritykset alkaisivat tehdä asioita paremmin sen suhteen, että tuotanto-olosuhteet ovat kunnossa ja että tavaraa tuotettaisiin vähemmän ja paremmista materiaaleista. Tekstiiliteollisuuden puolella yrityksessä ajatellaan, että myös tuoteinnovaatioita tulee jatkossa yhä enemmän. Seuraava lainaus havainnollistaa, mitä yrityksessä ajatellaan, että vastuullisuudesta viestimisellä voidaan saavuttaa.

*-- kyllä se [vastuullisuudesta viestiminen] ehdottomasti luo sellasta positiivista kuvaa siitä yrityksestä ja mitä enemmän siitä puhuu, niin myös ehkä kuluttajalle siitä tulee sellasta tavallisempaa, eikä se oo enää vaan sitä hippihuutelua tuolla jossain. Ehkä just se ajatus siinä myös, että luodaan sitä mielikuvaa, että ei tarvii olla sellanen tietynlainen, että voi puhua vastuullisuudesta ja arvopohjasesta liiketoiminnasta, vaan että se voi olla ihan kaikkia koskettava asia, eikä tarvii olla mikään marginaalihomma. Niin ehkä se, ja se tavottaa, kun siitä puhuu niin sitten ja samalla tekee sellasia kivoja juttuja nii se tavottaa koko ajan enemmän ja enemmän ihmisiä. Ja sitten me voidaan muuttaa maailmaa. (P3)*

**Amuri** viestii totuudenmukaisesti ja avoimesti sekä hyvistä että huonoista asioista liiketoiminnassaan. Yritys haluaa olla läpinäkyvä ja tarjoaa kattavasti tietoa toiminnasta kenen tahansa saavutettavissa olevissa kanavissa, kuten sosiaalisessa mediassa ja verkkosivuilla. Yritys on esimerkiksi julkaissut listan kaikista tuotantopaikoistaan verkkosivuillaan. Yritykselle on tärkeää kertoa toimintansa vastuullisuuteen liittyvistä hyvistä asioista, mutta kertoo myös rehellisesti ja avoimesti niistä asioista, jotka eivät ole vielä hyvin, kuten seuraava lainaus tuo ilmi.

*Vastuullisuusraportissa tottakai pyritään mahdollisimman rehellisesti kertoo kaikesta, just vaikka Turkin ihmisoikeustilanteesta ja muusta ja sitten niinkun kertoa se, että tiedostetaan nämä haasteet ja miks me siellä toimitaan ja muuta. Et just ei vältellä niitä haasteellisia ja negatiivisia asioita mistä meitä... Me tiedetään, mitä meiltä kyseellään ja mitä kyseenalaistetaan. (A2)*

Amurin vastuullisuusviestintä on tarkkaan suunniteltua ja se on yhdenmukaista kaikissa kanavissa: arvoista ja vastuullisuudesta viestitään samoin sanakäantein ja tarjottu tieto on samaa huolimatta siitä, mikä kanava on kyseessä. Yritys pyrkii varmistamaan, että toiminta ja viestintä

ovat linjassa keskenään. Koetaan, että toiminnan pitää olla uskottavaa, eikä tuntua päälle liima-  
tulta. Tämä saavutetaan niin, että viestintä vastuullisuudesta ja arvoista liittyy tekoihin: näyte-  
tään konkreettisesti, mihin tekoihin arvojen pohjalta on ryhdytty. Tätä havainnollistaa seuraava  
lainaus yrityksen Instagram-kanavasta.

*Tiesitkö, että räsyypala-tuotteemme ja tyynymme on tehty kierrätetyistä lakanoista, joita keräämme myymälöissämme? Palautetut lakanat pestään, ommellaan, leikellään kuteiksi ja kudotaan räsymatoiksi. (Amurin Instagram kanava 2.6.2017, tutkijan vapaasti kääntämä englannista suomeksi.)*

Ulkoisen viestinnän tarkoitus kertoa, miten yritys toteuttaa vastuullisuuttaan. Yritys pyrkii vies-  
timään mahdollisimman selkeästi kaikille sidosryhmille toiminnastaan ja siitä, mitä arvoja  
brändi edustaa ja mitä kohti ollaan menossa. Amuri osaa nostaa esille vastuullisuuden eteen  
tehtyjä hyviä asioita, mutta tarjoaa tietoa myös siitä kontekstista, missä tilanteessa liiketoiminta  
ja vastuullisuus ovat, toisin sanoen mitä vastuullisuuden suhteen voisi vielä parantaa. Yritys ei  
korosta pelkästään hyviä asioita, vaan kertoo ongelmallisistakin asioista, kuten materiaalien ja  
toimitusketjun vastuullisuuteen liittyvistä haasteista. Seuraava lainaus yrityksen vastuullisuus-  
raportista havainnollistaa, miten yritys kertoo vastuullisuuden kannalta haastavista asioista.

*Puuvilla on pääraaka-aineemme. Käytämme puuvillaa, koska se on luja, kestävä ja kosteutta imevä luonnonmateriaali, joka soveltuu vuode- ja kylpytekstiileihin erittäin hyvin. Puuvillan tuottaminen kuitenkin kuluttaa paljon luonnonvaroja, etenkin vettä. Puuvillan viljelyssä käytetään myös paljon kemikaaleja. -- Puuvillan kasvatukseen saattaa liittyä myös monia sosiaalisia ongelmia kuten lapsi- tai pakkotyötä. Emme osta puuvillaa itse ja siksi vaikutusmahdollisuutemme puuvillan kasvatustapoihin ovat pie-  
net. (Amurin vastuullisuusraportti)*

Amurilla koetaan, että vastuullisessa brändäyksessä piilee imagollinen haaste: mitä enemmän  
yritys väittää olevansa vastuullinen, sitä enemmän sen pitää myös todistaa olevansa sitä. Sidos-  
ryhmien odotukset myös motivoivat parantamaan toiminnan vastuullisuutta yhä entisestään,  
kuten seuraava lainaus osoittaa.

*-- Et sit mitä enemmän tavallaan mekin ollaan sitä kerrottu ja tuotu esille, niin kylhän  
ne odotuksetkin meitä kohtaan kasvaa koko ajan, et siinä on, mikä on mun mielestä*



*siis tosi siisti juttu ja hyvä ja potkii eteenpäin, mutta se on ehkä just haaste siinä. Että siinä odotukset nousee koko ajan. (A2)*

Yrityksessä koetaan, että toimialalla on haasteellista saada ihmiset ymmärtämään, että tuotanto voi olla vastuullista vaikkei tapahtuisikaan Suomessa ja ettei Suomesta löydy toimialalla tarvittavaa osaamista tuotannon suhteen. Amuri saa usein kritiikkiä asiakkailta sen suhteen, ettei kaikki tuotanto tapahdu Suomessa. Kuluttajat pitävät sitä usein automaattisesti negatiivisena ja vastuuttomana, että tuotanto tapahtuu jossain muualla kuin Suomessa, vaikka toimitaan kaikkien sääntöjen mukaisesti. Seuraava lainaus kuvastaa sitä, millainen tekstiiliteollisuuden tila on Suomessa ja miten haasteellista asia on viestiä asiakkaille.

*No tietenkin viestinnällisesti, jos ajatellaan viestintää, niin tota se on iso asia meidän asiakkaille, kuluttajille, että tavallaan ollaan suomalainen brändi, meillä on tässä talossa tuotesuunnittelu. Ja sitten me tuotetaan niitä ulkomailla, niin sen kommunikointi, että miksi me teemme asioita ulkomailla, et ”onko se muka vastuullista, eiks pitäis olla Suomessa?” Se on aika vaikee asia käydä läpi niin, että se olisi ymmärrettävää. Monet ei tajua, että Suomessa ei ole sitä konekantaa eikä osaamista, meillä on vanha tekstiiliosaamisen historia tässä maassa, mut ne on kyllä suljettu 90-luvulla pikkuhiljaa. -- Ja että se työ, mitä me tehdään, mitä me teetetään ulkomailla, niin se on siellä paikan päällä hyvin tarpeellista ja hyvin ammattitaitoista ja osaavaa työtä. Et automaattisesti Kiinassa, Turkissa tai Portugalissa teettäminen ei ole sen toimittajan sortamista, vaan ihan normaali työtä. (A1)*

Amurilla koetaan, että vastuullisuudesta viestiminen tuo mahdollisuuksia: se rakentaa brändiä ja luo merkitystä, uskottavuutta ja erottuvuutta. Yritys onkin onnistunut viestimään vastuullisuudestaan sidosryhmille ja se on pärjännyt hyvin brändi- ja mielikuvamittauksissa juurikin vastuullisuuskärjellä. Yrityksessä koetaan, että sen tapa toteuttaa vastuullisuutta on ymmärrettävää: on onnistuttu välittämään ulkopuolelle ne hyvät asiat, mitä vastuullisuuden eteen tehdään. Vastuullisuuskulma on tuonut lisää myyntiä ja sen avulla on tavoitettu uusia asiakassegmenttejä. Vastuullisuudesta viestiminen tuo mahdollisuuksia jatkuvaan parantamiseen: mitä enemmän viestitään, sitä enemmän yritykseltä odotetaan, kuten seuraava lainaus osoittaa.

*On huomattu, että siitä on ihan liiketaloudellista hyötyä kertoa, mitä me tehdään. Aika selkee, että jos ei ois kerrottu mitään näistä asioista niin ei me varmaan oltais tässä.*  
(A2)

Amuri viestii sisäisesti vastuullisuudesta omissa kanavissaan, kuten intranetissä, sekä järjestämällä aiheesta tietoisuutta ja keskusteluilla henkilöstön keskuudessa. Lisäksi henkilöstön kanssa käydään läpi vuosittainen vastuullisuusraportti. Yrityksessä koetaan kaiken kaikkiaan, että Amuri on onnistunut viestimään vastuullisuudestaan hyvin ja että sidosryhmät ja etenkin asiakkaat kokevat yrityksen olevan vastuullinen toimija. Lisäksi esimerkiksi työnhakijat pitävät yritystä vastuullisena: Amuri on haluttu työnantaja. Seuraava lainaus kuvastaa tätä koettua onnistumista.

*-- yks iso asia mikä siinä vastuullisuudessa, missä me ollaan onnistuttu, on se, että me ollaan onnistuttu välittämään se meidän toiminta meidän asiakkaille, tälle ympäröivälle yhteisölle, tälle... Ihmisille, että he tietävät, he kokevat, että teemme vastuullisia asioita.* (A1)

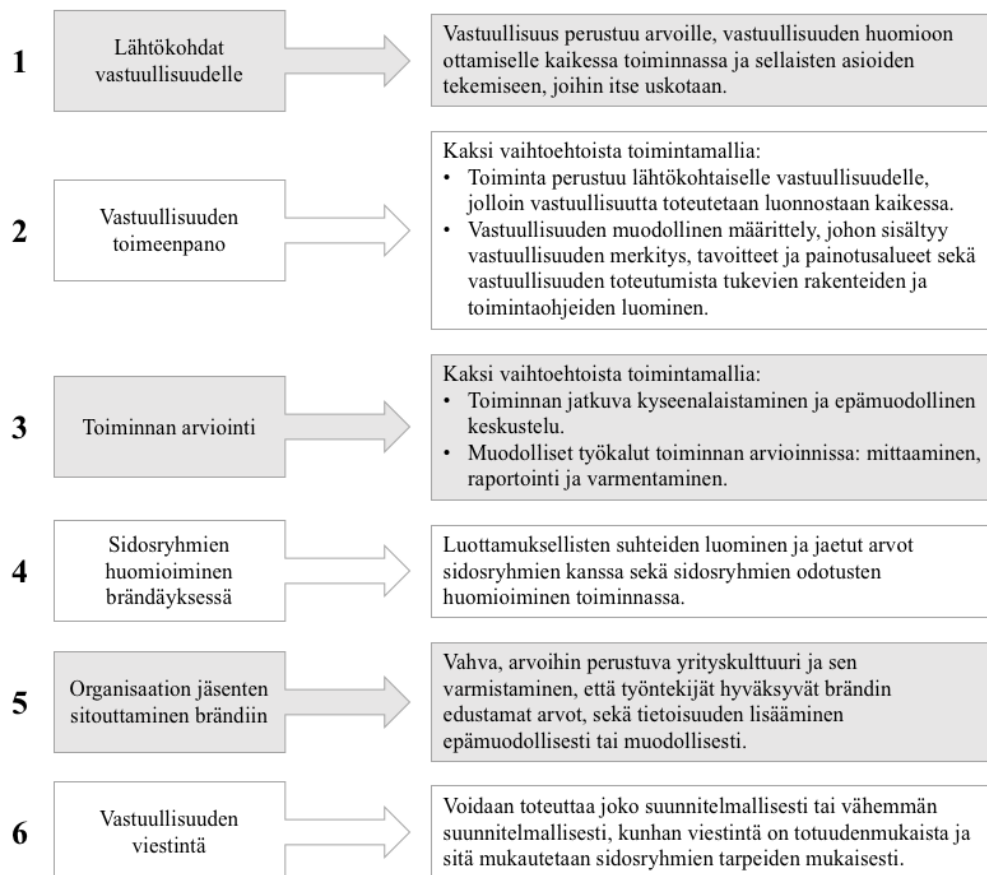
Tapausyritysten vastuullisuusviestinnässä on samoja piirteitä: molemmat pyrkivät vahvaan läpinäkyvyyteen ja totuudenmukaiseen viestintään. Kumpikin yritys kertoo tuotantopaikoistaan avoimesti ja kertoo myös toimintansa negatiivisista asioista, eivätkä korosta vain hyviä tekoja. Lisäksi molemmat yritykset muokkaavat vastuullisuusviestintää sidosryhmäkohtaisesti ja se on kummallakin myös kanavapohjainen ratkaisu. Eroavaisuuksia on kuitenkin viestinnän suunnitelmallisuudessa. Pispalan vastuullisuusviestintä ei ole kovin suunnitelmallista, eikä yrityksellä olekaan erillistä vastuullisuusviestintää, vaan pelkästään viestintää. Vastuullisuuden ollessa kaiken toiminnan taustalla, näkyy vastuullisuus kuitenkin yhdenmukaisesti yrityksen viestinnässä kaikissa kanavissa. Amurin vastuullisuusviestintä puolestaan on tarkkaan suunniteltua ja näin ollen se on yhdenmukaista kaikissa kanavissa.

Kumpikin tapausyrityksistä tarjoaa kattavasti tietoa toiminnastaan ja arvoistaan sidosryhmille. Pispalalla on kehitettävää vastuullisuuden viestimisessä niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin: yrityksen sisällä vastuullisuuden ja arvojen sanallistaminen on tarpeen, jotta kaikki toimivat samojen periaatteiden mukaisesti ja ulospäin viestiessä tuotanto-olosuhteiden ja yrityksen sisäisten tekijöiden avaaminen tuo lisää läpinäkyvyyttä. Amurilla puolestaan koettiin, että yrityksen viestintä on onnistunutta: sidosryhmät ja etenkin asiakkaat ja työnhakijat kokevat sen

olevan vastuullinen brändi. Amurilla yrityksen sisäinen viestintä on jatkuvaa ja siihen on monia tapoja. Amurilla nostettiin esiin myös se, että mitä enemmän viestii olevansa vastuullinen, sitä enemmän vastuullisuutta pitää todistaa ja sitä enemmän sidosryhmät vaativat yritykseltä. Molemmat tapausyritykset näkevät mahdollisuuksia toimialalla koskien vastuullisuusviestintää. Vastuullisuudesta viestimällä luodaan positiivista kuvaa brändistä ja yrityksestä ja lisätään kulluttajien tietoisuutta toimialan vastuullisuuteen liittyvistä kysymyksistä. Lisäämällä tietoisuutta saadaan muutettua toimialaa parempaan suuntaan, kun tuotanto-olosuhteisiin kiinnitetään paremmin huomiota.

### 5.3 Tulosten yhteenveto

Tätä tutkimusta varten haastattelin kahden tekstiilin ja muodin toimialan parissa toimivan vastuullisen brändin edustajia, joiden vastuullisuus on lähtöisin yrityksen sisäisistä tekijöistä. Lisäksi haastatteluaineiston tueksi keräsin dokumenttiaineistoa tapausyritysten verkkosivuilta ja sosiaalisen median kanavista. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten vastuullista brändäystä toteutetaan sisäisestä näkökulmasta näissä tapausyrityksissä. Kuvio 9 on yhteenveto tutkimuksen tuloksista.



Kuvio 9. Tulosten yhteenveto.

Lähtökohdat vastuulliselle brändäykselle ovat tapausyrityksissä yhtenevät. Kummallakin tapausyrityksellä vastuullisuus perustuu arvoille, jotka ovat yrityksen johtohenkilöiden päättämiä. Lisäksi kummatkin ottavat vastuullisuuden johdonmukaisesti huomioon kaikessa toiminnassa sekä tekevät asioita, joihin itse uskovat. Voidaankin tiivistää, että huolimatta yrityksen toiminnan vakiintuneisuudesta ja siitä, miten kauan liiketoimintaa on harjoitettu, on näille sisäisestä näkökulmasta lähteville vastuullisille brändeille ominaista, että lähtökohdat brändin vastuullisuudelle perustuvat vahvoille arvoille, vastuullisuuden huomioon ottamiselle kaikessa toiminnassa sekä sille, että tehdään niitä asioita, joihin itse uskotaan.

Vastuullisuuden toimeenpano on puolestaan erilaista tapausyrityksissä. Amurilla vastuullisuuden toimeenpano on suunnitelmallista: vastuullisuuden merkitys, painotusalueet ja tavoitteet ovat selkeästi määriteltäviä ja vastuullisuuden toteutumisen varmistamiseksi yritys on kehittänyt rakenteita ja toimintaohjeita. Tässä näkyy yrityksen toiminnan pitkäaikaisuus ja vakiintuneisuus. Pispalan vastuullisuuden toimeenpanossa puolestaan korostui se, että kun liiketoiminta rakentuu alusta asti vastuullisuudelle, ei sen toimeenpanoa ajatellen ole tarvinnut kehitellä erilisiä muodollisia toimintaohjeita tai rakenteita. Vastuullisuus toteutuu luonnostaan toiminnassa ja sen tavoitteet ovat yhteneviä liiketoiminnan tavoitteiden kanssa. Tiivistetysti voidaankin todeta, että vastuullisuuden toimeenpano näissä yrityksissä perustuu joko kokonaan sille, että liiketoiminta on lähtökohtaisesti vastuullista, jonka kautta sitä toteutetaan kaikessa toiminnassa tai sille, että vastuullisuuden toteutumisen varmentamiseksi määritellään muodollisesti vastuullisuuden merkitys, sen painotusalueet ja tavoitteet sekä luodaan sitä tukevia rakenteita ja toimintaohjeita.

Myös toiminnan arviointi eroaa toisistaan tapausyrityksissä. Pispalan arviointi on toimeenpanon ohella vähemmän suunnitelmallista. Toimintaa ei ole tarvinnut arvioida tai raportoida muodollisesti, koska kaikessa toiminnassa pyritään toimimaan mahdollisimman vastuullisesti ja kriittikki on koko ajan läsnä. Lisäksi liiketoiminnan koon puolesta yritys pystyy vielä itse varmentamaan tuotantopaikkansa ja sertifiointi tukee varmennusta. Amurilla arviointi puolestaan on muodollista ja perustuu toiminnan vaikutusten todentamiselle mittareiden avulla, vuosittaiselle vastuullisuusraportoinnille sekä toiminnan varmentamiselle virallisten auditointijärjestelmien ja erilaisten sertifikaattien avulla. Voidaankin todeta, että toiminnan arviointi perustuu yrityksissä joko epämuodolliseen keskusteluun ja jatkuvaan toiminnan kyseenalaistamiseen tai muodollisille työkaluille, joita ovat mittaaminen, raportointi ja varmentaminen.

Tapausyritykset ottavat sidosryhmät huomioon yhteneväisesti. Molemmilla yrityksillä on lojalleja asiakkaita, joten sidosryhmien ja yritysten välillä on onnistuttu luomaan luottamus. Kummallekin yritykselle on tärkeää, että yhteistyökumppaneiden kanssa jaetaan samat arvot. Sidosryhmiltä tullessiin odotuksiin vastataan tarvittaessa toiminnalla kummassakin yrityksessä. Lisäksi kumpikaan yrityksistä ei ole toistaiseksi määritellyt muodollisesti sidosryhmiään, vaikka pyrkivätkin tunnistamaan toimintansa vaikutuksen ympäröivään maailmaan. Voidaan-kin tiivistää, että sidosryhmien huomioiminen perustuu näissä yrityksissä luottamuksellisten suhteiden luomiselle, sidosryhmien kanssa jaetuille arvoille ja sidosryhmien odotusten huomi- oimiselle toiminnassa.

Organisaation jäsenten sitouttaminen brändiin on myös suhteellisen yhteneväistä tapausyrityk- sissä. Molemmilla yrityskulttuuri perustuu vahvoille arvoille ja molempien työntekijät ovat omaksuneet vastuullisuuden niin, että se ohjaa kaikkien tekemistä taustalla. Molemmissa ta- pausyrityksissä pidetään myös tärkeänä, että työntekijät sitoutuvat brändin edustamiin arvoihin. Tietoisuutta lisätään molemmissa yrityksissä epävirallisesti keskustelemalla yritysten sisällä. Lisäksi Amurilla tietoisuutta lisätään myös tietoisuilla ja henkilökohtaisella läpikäymisellä. Voidaan-kin todeta, että organisaation jäseniä sitoutetaan näissä yrityksissä vastuulliseen brän- diin luomalla vahva, arvoihin perustuva yrityskulttuuri ja varmistamalla, että työntekijät jaka- vat samat arvot, sekä lisäämällä tietoisuutta vastuullisuusasioista sekä epämuodollisesti että muodollisesti.

Tapausyritysten vastuullisuusviestintä on osittain toisistaan eroavaa ja osittain yhtenevää. Pis- palan viestintä ei ole ollut suunnitelmallista ja sisäistä viestintää on toteutettu vain epämuodol- lisen keskustelun muodossa. Amurin vastuullisuuden viestintä puolestaan on huolellisesti suun- niteltua ja sisäistä viestintää toteutetaan eri tavoin: intranetin kautta, keskusteluilla sekä vas- tuullisuusraportin läpikäymisellä. Yhteneväistä tapausyrityksissä on se, että vastuullisuudesta pyritään viestimään mahdollisimman totuudenmukaisesti ja kertomaan myös toiminnan nega- tiivisista asioista. Lisäksi vastuullisuudesta viestitään tekojen kautta. Molempien yritysten ul- koisella vastuullisuusviestinnällä on tavoitteena tehdä yrityksen vastuullisuus tutuksi sidosryh- mille. Molemmat yritykset muokkaavat viestintää sidosryhmien tarpeisiin sopivaksi, mikä on kummallakin pitkälti myös viestintäkanaviin liittyvä ratkaisu. Voidaan kiteyttää, että vastuulli-

suuden viestintä on näissä yrityksissä joko suunnitelmallista tai suunnittelematonta, mutta kummassakin tapauksessa vastuullisuudesta viestitään totuudenmukaisesti ja mukautetaan viestintää sidosryhmien mukaan, jolloin toiminnan vastuullisuus tehdään tutuksi sidosryhmille.

Tuloksista löytyi myös havaintoja koskien toimialaa: yrityksissä koettiin, että vastuullisuus tuo mahdollisuuksia koskien tuoteinnovaatioita, uusia liiketoimintamalleja sekä uusia materiaaleja. Lisäksi molemmissa yrityksissä koettiin, että yhä suurempaa joukkoa kuluttajia kiinnostavat vastuullisesti tuotetut tuotteet ja vastuullinen kuluttaminen. Yrityksissä koettiin, että kuluttajien tietoisuuden puutteeseen pystytään vaikuttamaan lisäämällä vastuullisuusviestintää toimialaan liittyvistä ongelmista.

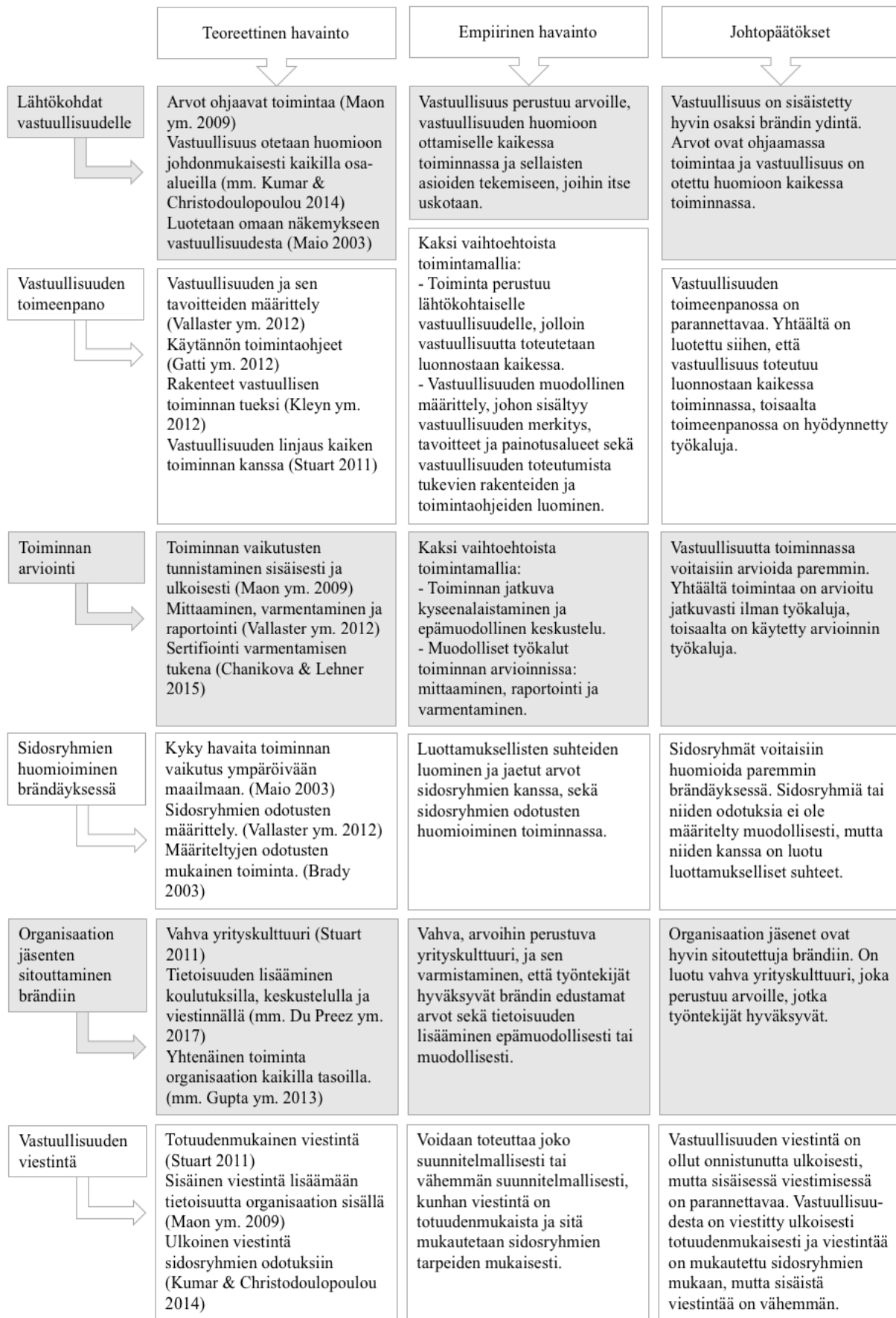
## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tieteellinen kontribuutio

Tutkin tässä tutkimuksessa, miten vastuullista brändäystä voidaan toteuttaa sisäisestä näkökulmasta lähtien tekstiilin ja muodin toimialalla. Lähestyin aihetta ensin teorian avulla ja tein kirjallisuuskatsauksen vastuullisesta brändäyksestä ja siitä, miten vastuullinen brändi voidaan rakentaa sisäisestä näkökulmasta. Lisäksi tutustuin kirjallisuuteen, joka käsitteli vastuullisuutta ja brändäystä tekstiilin ja muodin toimialalla. Empirian avulla tutkin, miten vastuullista brändäystä on toteutettu käytännössä kahdessa tekstiilin ja muodin alalla toimivassa sisäisestä näkökulmasta rakennetussa vastuullisessa brändissä. Tässä toisessa analyysivaiheessa käyn läpi empirian avulla tunnistamani vastuullisen brändäyksen kuusi osa-aluetta kuuden proposition kautta vertaillen empiriasta saatuja tuloksia aiempaan tutkimukseen. Kuvio 10 tiivistää tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja tulokset, joita keskenään vertailemalla päädyin kuviossa esiteltyihin johtopäätöksiin.

*Propositio 1: Sisäisestä näkökulmasta rakennetun vastuullisen brändin lähtökohdat perustuvat arvoille ja vastuullisuuden huomioimiselle kaikessa toiminnassa.*

Tutkimuksen ensimmäinen propositio koskee brändin lähtökohtia vastuullisuudelle. Empiirisen tutkimukseni mukaan tekstiilin ja muodin toimialalla toimivien vastuullisten brändien vastuullisuus lähtee sisäisistä motiiveista ja sen mukaan toimitaan johdonmukaisesti kaikilla brändin osa-alueilla. Tämä saa tukea kirjallisuuskatsauksessa havaitsemastani ilmiöstä, jonka mukaan vastuullinen toiminta on uskottavaa, kun vastuullisuus todella otetaan osaksi brändin ydintoimintoja ja vastuullisuuden periaatteiden mukaisesti toimitaan johdonmukaisesti yrityksen kaikilla toiminta-alueilla (Kumar & Christodouloupoulou 2014; Lindgreen ym. 2012; Vallaster ym. 2012; Stuart 2011). Lisäksi empiirisessä tutkimuksessani kävi ilmi, että tapausyritykset perustavat toiminnan arvoihin ja tekevät sellaisia asioita vastuullisuuden edistämiseksi, joihin yrityksessä itse uskotaan. Tämä saa tukea Maion (2003) käsityksestä siitä, että vastuullisuuden ollessa osa brändin ydintä on tärkeää luottaa brändin vastuullisuuden todella olevan merkittävää ja toteuttaa vastuullisuutta oman näkemyksen mukaan, jotta vastuullisuudesta voi olla kilpailuetua. Kaiken kaikkiaan vastuullisuus on sisäistetty hyvin osaksi brändin ydintä tekstiilin ja muodin toimialan vastuullisilla brändeillä.



Kuvio 10. Tutkimuksen johtopäätökset.



*Propositio 2: Vastuullisuuden toimeenpanossa on hyvä hyödyntää työkaluja, joilla varmistetaan vastuullisuuden toteutuminen toiminnassa.*

Tämä tutkimuksen toinen propositio liittyy vastuullisuuden toimeenpanoon. Empiirisen tutkimukseni mukaan tekstiilin ja muodin toimialan sisäisestä rakentuneet vastuulliset brändit toteuttavat vastuullisuuden toimeenpanoa kahdesta eri lähestymistavasta: toinen perustuu sille, että toiminta on lähtökohtaisesti vastuullista, joten vastuullisuus toteutuu kaikilla osa-alueilla, toinen työkaluille vastuullisuuden ja sen tavoitteiden määrittelystä. Ensimmäisen lähestymistavan mukainen vastuullisuuden toimeenpano saa aiemmasta tutkimuksesta tukea sen suhteen, että vastuullisuus on hyvä linjata kaiken toiminnan kanssa, jotta se toteutuu pitkällä tähtäimellä (Lindgreen ym. 2012; Kleyn ym. 2012; Stuart 2011; Maon ym. 2009; Rubin ym. 2008). Muutoin tämä lähestymistapa ei saa tukea tutkimukseni kirjallisuuskatsauksesta. Kirjallisuuskatsauksessa ilmenee, että vastuullisuuden toimeenpanossa on tärkeää määritellä, mitä vastuullisuus tarkoittaa brändille ja mitä tavoitteita vastuullisella toiminnalla on (Vallaster ym. 2012; Maon ym. 2009).

Jälkimmäinen empiriasta havaittu toimintatapa vastuullisuuden toimeenpanoon saa tukea kirjallisuuskatsauksessa havaitsemastani ilmiöstä, jonka mukaan vastuullisuuden toimeenpanossa on tärkeää määritellä selkeästi, mikä vastuullisuuden merkitys on yrityksessä ja mitkä vastuullisuuden tavoitteet ovat (Vallaster ym. 2012; Maon ym. 2009). Lisäksi jälkimmäiselle empiriassa ilmenneelle tavalle on ominaista kehittää rakenteita vastuullisuuden toteuttamisen helpottamiseksi, mikä saa tukea aiemmasta tutkimuksesta. Vastuullisuudesta toimintaa edistämään voidaan kirjallisuuskatsauksen mukaan luoda vastuullisuustoimikuntia tai rooli vastuullisuudesta vastaavalle henkilölle (Kleyn ym. 2012; Maon ym. 2009). Aiempi tutkimus tukee myös empiriasta havaitsemaani ilmiötä, jonka mukaan vastuullisuus on hyvä linjata kaiken toiminnan kanssa, jotta siitä tulee kiinteä osa yrityksen toimintaa (Lindgreen ym. 2012; Kleyn ym. 2012; Stuart 2011; Maon ym. 2009; Rubin ym. 2008).

Empiriasta ilmeni, että sisäisestä näkökulmasta rakentuneilla vastuullisilla tekstiilin ja muodin brändeillä on parannettavaa vastuullisuuden toimeenpanossa. Aiemman tutkimuksen mukaan brändin vastuullisuuden toteuttamiseksi on hyvä kirjoittaa ylös vastuullisuuden toimintatavat käytännön toimintaohjeiksi, joilla varmistetaan yhdenmukainen toiminta organisaation sisällä (Gatti ym. 2012; Maon ym. 2009). Tällaisia selkeitä toimintaohjeita ei ilmennyt empiirisessä

tutkimuksessani. Lisäksi havaitsin kirjallisuuskatsauksessa, että vastuullisuuden periaatteita ja toimintatapoja estävä tai rikkova toiminta tulisi huomata ajoissa, jotta niihin voidaan puuttua (Maon ym. 2009). Empiirisessä tutkimuksessa ei ilmennyt, että tekstiilin ja muodin toimialan vastuullisilla brändeillä olisi määriteltyjä toimintatapoja tällaisen toiminnan havaitsemiseksi tai estämiseksi.

*Propositio 3: Toiminnan vastuullisuuden tarkastelussa on hyvä käyttää arvioinnin työkaluja.*

Kolmas tämän tutkimuksen propositioista koskee toiminnan arviointia. Empiirisen tutkimukseni perusteella tekstiilin ja muodin toimialan sisäisestä näkökulmasta rakentuneet vastuulliset brändit toteuttavat toiminnan arviointia kahdella eri lähestymistavalla: toinen perustuu epämuodolliselle keskustelulle ja toiminnan jatkuvalle kyseenalaistamiselle ja toinen perustuu muodollisille työkaluille, jotka koskevat mittaamista, varmentamista ja raportointia. Ensimmäinen lähestymistapa ei saa tukea kirjallisuuskatsauksesta. Kirjallisuuskatsauksen mukaan säännöllinen toiminnan arviointi auttaa havaitsemaan edistymistä (Maon ym. 2009; Brady 2003). Toiminnan selkeä arviointi ja arvioinnin työkalujen käyttöönotto voisikin helpottaa havaitsemaan toiminnan onnistuneisuutta ja sen vaikutuksia ympäröivään maailmaan.

Empiriassa esiintynyt toinen lähestymistapa saa tukea kirjallisuuskatsauksesta: aiemman tutkimuksen mukaan toiminnan arvioinnin on hyvä perustua mittaamiselle, varmentamiselle ja raportoinnille, jotta voidaan havaita brändin ja yrityksen vaikutusta toimintaympäristöön sekä tunnistaa vastuullisuutta joko edistäviä tai haittaavia asioita yrityksen sisällä (Vallaster ym. 2012; Maon ym. 2009). Empiriasta havaitsin, että varmentamiseen käytetään osittain ulkopuoliselta taholta saatuja sertifikaatteja, mikä saa tukea kirjallisuuskatsauksesta (Chanikova & Lehner 2015). Auditointijärjestelmien käyttö sekä raportointi ovat myös asioita, jotka aiempi tutkimus tunnistaa (Maon ym. 2009; Brady 2003; Maio 2003).

*Propositio 4: Sidosryhmien ja niiden odotusten määrittely on tärkeää vastuullisen brändin rakentamisessa.*

Sidosryhmien huomioiminen brändäyksessä on tutkimuksen neljännen proposition aiheena. Tutkimuksen empiirisessä osassa ilmeni, että tekstiilin ja muodin toimialan sisäisestä näkökulmasta rakentuneet vastuulliset brändit huomioivat sidosryhmät brändäyksessä luomalla luotta-

mukselliset suhteet arvojen pohjalta sekä huomioimalla toiminnassa sidosryhmien kanssa vuorovaikutuksessa ilmenneet odotukset. Tämä saa tukea aiemmasta tutkimuksesta: sidosryhmillä on yhä enemmän vaatimuksia yrityksille ja brändeille sen suhteen, että ne toimivat vastuullisesti, joten on tärkeää pyrkiä parantamaan toimintaa sidosryhmien odotusten mukaisesti (Brady 2003). Lisäksi aiemmasta tutkimuksesta ilmenee, että sidosryhmien kanssa vuorovaikutuksessa ilmeneviin seikkoihin täytyy reagoida oikeasti, jotta sidosryhmien ja yrityksen välinen luottamus säilyy (Vallaster ym. 2012; Brady 2003).

Empiirisen tutkimukseni perusteella toimialan vastuulliset brändit eivät ole määritelleet sidosryhmiä tai niiden odotuksia muodollisesti, vaan sidosryhmien odotusten mukainen toiminta perustuu vuorovaikutuksessa ilmeneviin seikkoihin. Kirjallisuuskatsauksen perusteella vastuullisessa brändäyksessä on kuitenkin hyvä määritellä tärkeimmät sidosryhmät ja niiden odotukset, jotta niiden odotuksiin ja vaatimuksiin voidaan vastata mahdollisimman hyvin (Maon ym. 2009; Brady 2003).

*Propositio 5: Organisaation jäsenten sitouttamiseksi vastuulliseen brändiin on hyvä luoda vahva, arvoihin perustuva yrityskulttuuri.*

Tutkimuksen viides johtopäätös käsittelee organisaation jäsenten sitouttamista brändiin. Empiirisen tutkimukseni tuloksena on, että tekstiilin ja muodin toimialan sisäisestä näkökulmasta rakentuneet vastuulliset brändit ovat sitouttaneet organisaation jäsenet brändiin vahvan organisaatiokulttuurin ja vahvojen arvojen avulla. Tämä saa tukea aiemmasta tutkimuksesta, jonka mukaan vahva, arvoihin perustuva yrityskulttuuri auttaa sitouttamaan työntekijät organisaation arvoihin ja tavoitteisiin (Biedenbach & Manzhynski 2016; Stuart 2011). Empiriasta ilmeni, että brändit lisäävät tietoisuutta vastuullisuudesta sekä epämuodollisella keskustelulla, että kouluuksilla, viestinnällä sekä huomioimalla vastuullisuuden jo rekrytointivaiheessa. Aiempi tutkimus tukee näitä tietoisuuden lisäämisen tapoja: työntekijöille tulee tarjota kaikki tarpeellinen tieto brändistä, sen vastuullisuudesta ja toimintatavoista, jotta ne osaavat toimia niiden mukaisesti (Du Preez ym. 2017; Löhndorf & Diamantopoulos 2014; Maon ym. 2009; Punjaisri ym. 2009). Kaiken kaikkiaan tekstiilin ja muodin toimialan sisäisestä näkökulmasta rakentuneet brändit ovat sitouttaneet organisaation jäsenet brändiin hyvin.

*Propositio 6: Vastuullisuusviestintä on tärkeää sekä sisäisesti että ulkoisesti, kun rakennetaan vastuullista brändiä.*

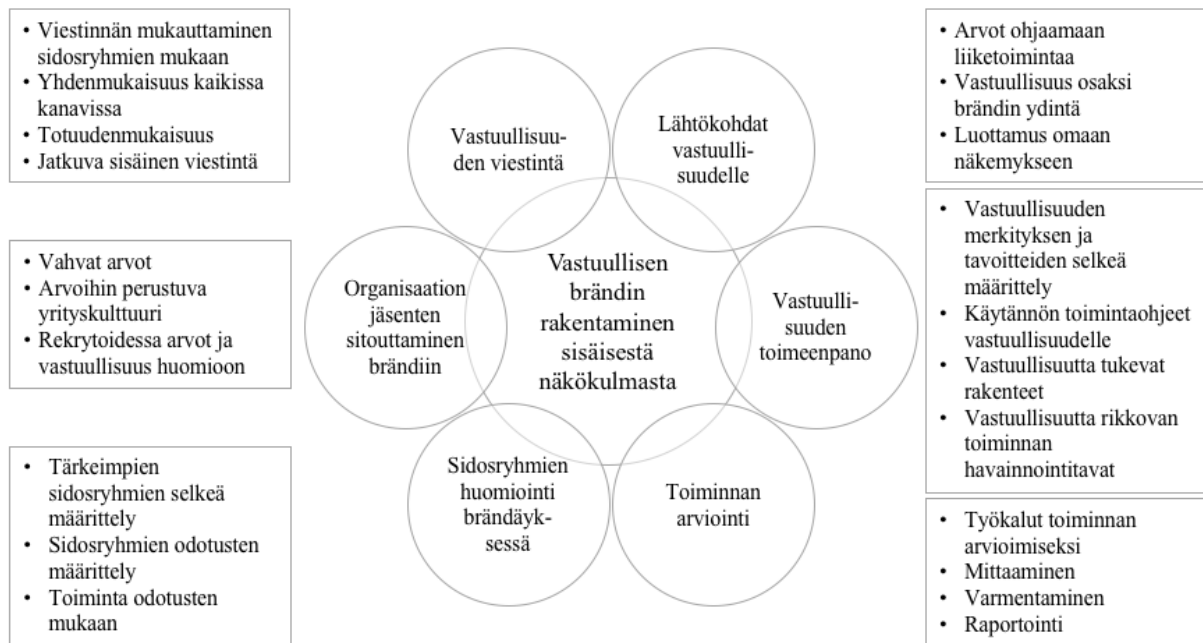
Tämän tutkimuksen kuudes propositio koskee vastuullisuuden viestintää. Tutkimukseni empiriassa ilmeni, että tekstiilin ja muodin toimialan sisäisestä näkökulmasta rakentuneet vastuulliset brändit ovat viestineet vastuullisuudesta totuudenmukaisesti. Aiemman tutkimuksen mukaan totuudenmukaisuus on tärkeää: viestinnän ja toiminnan on oltava linjassa keskenään (Stuart 2011). Lisäksi aiemman tutkimuksen mukaan läpinäkyvyys on tärkeää ja myös se, että kerrotaan sellaisistakin asioista, joissa on vielä parannettavaa (Maio 2003). Läpinäkyvyys ja myös negatiivisista asioista kertominen ilmenivät tutkimuksen empiirisessä osassa.

Empiirisessä tutkimuksessani kävi ilmi, että vastuullisuuden viestintää on mukautettu vastaamaan sidosryhmien odotuksia, mikä saa tukea aiemmasta tutkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksen mukaan ulkoista viestintää täytyy mukauttaa vastaamaan sidosryhmien odotuksia ja jotta tähän pystytään, on hyvä määritellä tärkeimmät sidosryhmät ja tunnistaa niille tärkeä tieto (Kumar & Christodoulopoulou 2014). Empiriassa ilmeni, että vastuulliset brändit eivät ole tunnistaneeet tärkeimpiä sidosryhmiä, mutta ovat kuitenkin mukauttaneet viestintää eri sidosryhmien mukaan. Kaiken kaikkiaan ulkoinen vastuullisuusviestintä on ollut onnistunutta, koska yrityksen kokevat sidosryhmien olevan tietoisia tekstiilin ja muodin toimialan sisäisestä näkökulmasta rakentuneiden vastuullisten brändien vastuullisuudesta.

Tutkimuksen empiirisessä osassa kävi ilmi, että tekstiilin ja muodin toimialan vastuullisten brändien sisäistä viestintää voisi parantaa. Aiemman tutkimuksen mukaan jatkuva sisäinen viestintä kasvattaa tietoa vastuullisuudesta ja tukee sen toteutumista ja sen tulisi olla hyvin suunniteltua (Stuart 2011; Maon ym. 2009).

## **6.2 Käytännön sovellukset**

Tutkimuksen empiirisessä osassa kävi ilmi, että vastuullinen brändi voidaan rakentaa tekstiilin ja muodin toimialalla sisäisestä näkökulmasta lähtien niin liiketoimintaa pitkään harjoittaneissa kuin vasta vähän aikaa toiminnassa olleissa yrityksissä. Seuraavaksi käsittelen vastuullisen brändäyksen kuuteen osa-alueeseen liittyvät käytännön toimintaehdotukset, jotka havaitsin teoriaa ja empiriaa yhdistellessä. Kuvio 11 tiivistää vastuullisen brändäyksen viitekehyksen osa-alueet sisäisestä näkökulmasta ja osa-alueisiin liittyvät toimintaehdotukset.



Kuvio 11. Vastuullisen brändäys sisäisestä näkökulmasta ja toimintaehdotukset.

Vastuullisen brändin rakentamisessa sisäisestä näkökulmasta on hyvä ottaa arvot keskiöön ohjaamaan brändin ja yrityksen toimintaa riippumatta siitä, onko kyseessä pitkään liiketoimintaa harjoittanut vai toimintaa vasta aloittava yritys. Tärkeää on, että vastuullisuus ei perustu pelkästään muodollisille työkaluille eikä tehdä vain sitä, mitä esimerkiksi laki vaatii, vaan otetaan vastuullisuus todella osaksi brändin ydintä ja toteutetaan sitä yli sen, mitä vaaditaan, jotta vastuullisuus todella toimii kilpailuetuna. Tärkeää on myös luottaa omaan näkemykseen vastuullisesta toiminnasta, kun vastuullisuus todella on lähtökohtana liiketoiminnalle.

Uudemmissa yrityksillä vastuullisuuden toimeenpano voi perustua sille, että liiketoiminta on lähtökohtaisesti vastuullista ja otetaan huomioon kaikessa, mitä yritys tekee, jolloin muodollisille työkaluille ei ole tarvetta. Kuitenkin toiminnan kasvaessa ja vakiintuessa muodollisten työkalujen käyttö voi olla tarpeen vastuullisuuden toteutumisen varmistamiseksi jatkossa. Tällaisia työkaluja ovat vastuullisuuden merkityksen ja sen tavoitteiden selkeä määrittely, käytännön toimintaohjeet vastuullisuuden suhteen sekä vastuullisuutta tukevat rakenteet, kuten vastuullisuuskoordinaattori, joka varmistaa vastuullisuuden mukaisen toimimisen kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla. Lisäksi on hyvä kehittää menetelmiä vastuullisuuden periaatteiden kanssa ristiriitaisten toimintatapojen havaitsemiseksi ja vastuullisuutta haittaavan toiminnan estämiseksi. Pitempään liiketoimintaa harjoittaneissa yrityksissä muodollisten työkalujen käyttö on myös suotavaa vastuullisuuden varmistamiseksi.

Toiminnan vastuullisuuden arvioinnissa toimintaa aloittelevat yritykset voivat tukeutua siihen, että vastuullisuuden eteen tehdään kaikki mahdollinen, koska toiminta perustuu lähtökohtaisesti sille, että pyritään toimimaan mahdollisimman vastuullisesti. Liiketoiminnan kasvaessa sekä vanhemmilla yrityksillä voi olla hyvä ottaa käyttöön työkaluja toiminnan arvioimiseksi: erilaiset mittarit, varmennustavat sekä raportointi. Näin pystytään varmistamaan toiminnan vastuullisuus, vaikka kaikkea ei pystytä tekemään itse alusta asti eikä tuotantopaikoissa pystytä olemaan paikan päällä.

Sidosryhmien paremmaksi huomioimiseksi brändäyksessä on hyvä määritellä tarkasti brändin kannalta tärkeimmät sidosryhmät ja niiden odotukset brändiä kohtaan, jotta ne voidaan ottaa paremmin huomioon toiminnassa ja niiden odotuksiin ja tarpeisiin pystytään vastaamaan mahdollisimman hyvin. Myös resurssien järkevän jakamisen kannalta on tärkeää määritellä sidosryhmät, jotta keskitytään brändin kannalta oleellisten sidosryhmien oleellisiin tarpeisiin. Tämä pätee sekä uusiin että pitempään toiminnassa olleisiin yrityksiin.

Organisaation jäsenten sitouttaminen brändiin on tärkeää niin uusille kuin vanhemmillekin yrityksille. Organisaation jäsenten sitouttamiseksi brändiin on hyvä luoda vahva organisaatiokulttuuri, joka perustuu vahvoille arvoille. Rekrytoidessa uusia työntekijöitä on hyvä palkata sellaisia henkilöitä, jotka jakavat yrityksen kanssa samat arvot. Työntekijät on hyvä saada sitoutumaan brändiin ja sen arvoihin, jotta ne toteuttavat brändin tavoitteita ja toimintatapoja mahdollisimman hyvin. Tämä on tärkeää myös siksi, että työntekijät välittävät siitä yhdenmukaista kuvaa organisaation sisällä ja myös sen ulkopuolelle.

Vastuullisuuden viestinnässä on otettava huomioon sidosryhmien tarpeet ja räätälöitävä viestejä niiden tarpeisiin sopiviksi. Viestinnässä oleellista on totuudenmukaisuus: kerrotaan sekä brändin vastuullisuuteen liittyvistä hyvistä asioista, että niistä seikoista, joissa on vielä parannettavaa. Lisäksi on tärkeää, että viestintä on yhdenmukaista kaikissa viestintäkanavissa. Viestinnän tulee olla yhdenmukaista niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Jatkuvalle sisäisellä viestinnällä lisätään organisaation jäsenten tietoisuutta brändin vastuullisuudesta, samoin kuin ulkoisella viestinnällä lisätään sidosryhmien tietoisuutta näistä asioista. Vastuullisuuden viestintä koskee niin uusia kuin vanhempiakin yrityksiä.

### 6.3 Tutkimuksen arviointi

Toteutin tutkimukseni tapaustutkimuksena, jonka empiirinen aineistokokonaisuus koostui teemahaastatteluista ja dokumenttiaineistosta. Analysoin kerätyn aineiston teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin. Tuomin & Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysin menetelmiä hyödyntävää tutkimusta on suositeltavaa arvioida käyttämällä Lincolnin ja Guban (1985) mallia luotettavuudesta. Tähän malliin kuuluu neljä osa-aluetta: uskottavuus (*credibility*), riippuvuus (*dependability*), vakiintuneisuus (*conformability*) ja siirrettävyys (*transferability*) (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162; Eriksson & Kovalainen 2011; ks. Lincoln & Guba 1985).

Uskottavuuden mittaamisessa tärkeää on vastata siihen, onko aiheeseen tutustuttu tarpeeksi ja onko kerätty aineisto riittävää tutkimuksesta esitettyjen väitteiden perusteiksi. Lisäksi on harkittava, onko havaintojen ja muodostettujen teemojen välillä tehdyt linkitykset loogisia ja vahvoja ja voiko toinen tutkija saman aineiston pohjalta tulla suhteellisen lähellä oleviin samoihin tuloksiin. (Eriksson & Kovalainen 2011; ks. Lincoln & Guba 1985.) Tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että olen perehtynyt huolellisesti tutkimuksen aihepiiriin kirjallisuuskatsauksen ja opintojeni avulla. Kirjallisuuskatsaukseni perustui Kujalan (2015) vastuullisen brändäyksen viitekehukseen, jonka kuhunkin kuudesta osa-alueista tutustuin syvällisesti. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessani tutustuin huolella tutkimukseeni valitsemaani toimialaan, tekstiiliin ja muotiin. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta väitän saaneeni kattavan näkemyksen vastuullisesta brändäyksessä sisäisestä näkökulmasta sekä tekstiilin ja muodin toimialan vastuullisuuteen liittyvistä erityispiirteistä. Olen dokumentoinut tutkimukseni eri vaihteet tarkasti ja pyrin kuvaamaan tutkimusprosessia mahdollisimman kattavasti tässä tutkimusraportissa. Kuvailen teoreettista viitekehystä, aineiston keruun ja analysoinnin prosessia sekä johtopäätösten muodostamista tarkasti sanallisesti. Havainnollistan erilaisten kuvioiden avulla tutkimusprosessin eri vaiheita. Lisäksi teemahaastatteluiden runko ja haastatteluaineiston teemoittelun prosessi ovat nähtävissä tutkimusraportin liitteinä. Käytin empiirisessä tutkimuksessani sekä haastattelu- että dokumenttiaineistoa. Erilaisten aineistojen käyttö rinnakkain lisää tutkimuksen uskottavuutta triangulaation muodossa (Yin 2014, 203–204).

Lincolnin & Guban (1985) mallin riippuvuus ja vakiintuneisuus ovat vahvasti yhteydessä aiemmin kuvaamaani tutkimuksen uskottavuuteen. Riippuvuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen toteuttamisessa on seurattu tieteellisen tutkimuksen yleisesti ohjaavia periaatteita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162; ks. Lincoln & Guba 1985). Lisäksi se tarkoittaa, että tutkijalla on vastuu

tarjota lukijalle tietoa siitä, että tutkimus on ollut looginen, jäljitettävä ja dokumentoitu (Eriksson & Kovalainen 2011; ks. Lincoln & Guba 1985). Ennen tutkimuksen varsinaista aloittamista perehdyin tarkasti metodologiaan eli siihen, miten tapaustutkimustutkimusta voidaan tehdä, miten aineisto kerätään teemahaastatteluiden avulla ja miten kerätty aineisto analysoidaan teoria-ohjaavan sisällönanalyysin menetelmin. Näin pyrin varmistamaan sen, että tutkimus toteutuu varmasti tieteellisin menetelmin. Pyrin dokumentoimaan tutkimuksen eri vaiheet ja kuvailemaan ne tarkasti sekä sanallisesti että havainnollistavien kuvioiden avulla. Kerron tutkimusraportissa selkeästi, miten toteutin tutkimuksen ja mitä sen eteen tein. Vakiintuneisuudella puolestaan viitataan siihen, että aineisto on kerätty hyvin ja sen tulkinta on perusteltua. Tulokset ja tulkinta linkitetään selkeästi aineistoon niin, että se on helposti muiden ymmärrettävissä. (Eriksson & Kovalainen 2011; ks. Lincoln & Guba 1985.) Tähän pyrin kuvailemalla tarkasti aineiston keruun ja analysoinnin prosessin sekä osoittamaan, miten päädyin aineiston pohjalta tekemiini tulkintoihin.

Lincolnin & Guban (1985) mallin siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, mitä yhteyksiä tutkimuksella on aiempaan tutkimukseen ja aiemmin saatuihin tuloksiin (Eriksson & Kovalainen 2011; ks. Lincoln & Guba 1985). Tutkimukseni yhteyttä aiempiin tutkimuksiin käsittelin tarkasti tutkimuksen johtopäätöksiä muodostaessa. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys pohjautuu Kujalan (2015) malliin vastuullisesta brändäyksestä, mikä luo vahvan yhteyden Kujalan (2015) tekemään aiempaan tutkimukseen. Haastatteluaineistoa käsitellessä käytin teorialähtöisiä aineistokysymyksiä, jotka perustuivat kirjallisuuskatsauksessa tekemiini havaintoihin vastuullisen brändin rakentamisesta, mikä osaltaan luo yhteyttä aikaisempiin tutkimuksiin.

Laadullista tutkimusta arvioidessa on hyvä muistaa, että laadullisen tutkimuksen tulosten yleistäminen ongelmallista, sillä pienestä havaintomäärästä tai tapausmäärästä ei voi tehdä luotettavia yleistyksiä. (Koskinen ym. 2005, 263–266.) Tapaustutkimuksen suhteen tulkinta takaa, että selitys pätee paikallisesti tutkitussa aineistossa, mutta ei takaa tuloksien pätevyyttä aineiston ulkopuolisissa tapauksissa. (Koskinen ym. 2005, 167.) Tämä koskee myös tätä tutkimusta: tutkimuksessani tutkittavia tapauksia oli kaksi, joten tutkimukseni tuloksia ei voida suoraan yleistää pätemään kaikkea sisäisestä näkökulmasta toteutunutta vastuullista brändäystä tekstiilin ja muodin toimialalla, vaan soveltuvat sellaisenaan ainoastaan näissä kahdessa tutkimassani tapauksessa.



## 6.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimukseni keskeisenä viitekehystenä toimi Kujalan (2015) malli vastuullisesta brändäyksestä, jossa on kuusi keskeistä osa-aluetta: vastuullisuus osana brändin ydintä, sidosryhmien osallistaminen, organisaation jäsenten osallistaminen, toimeenpano, vastuullisuuden viestintä sekä arviointi. Voisi olla mielenkiintoista tutkia tarkemmin jonkin tietyn osa-alueen toteutusta suuremmalla joukolla vastuullisia brändejä ja syventää näin tietämystä vastuullisen brändin rakentamisesta ja tuoda sitä kautta lisää käytännön toimintaehdotuksia vastuulliseen brändäykseen.

Tutkimukseni vastuullisen brändin rakentamisesta tekstiilin ja muodin toimialalla toteutui tapaututkimuksena, jonka kohteena oli kahden sisäisestä näkökulmasta rakentuneen vastuullisen brändin rakentaminen. Näin ollen mielenkiintoisena jatkotutkimuskohteena voisi olla useamman vastuullisen brändin rakentaminen, jotta saataisiin laajempaa ja yleistettävimmässä olevaa aineistoa koskien vastuullista brändäystä. Jatkotutkimuskohteena voisi myös olla, miten vastuullinen brändäys sisäisestä näkökulmasta toteutuu jollakin muulla toimialalla kuin tekstiilin ja muodin parissa.

Mielenkiintoista voisi olla myös tehdä elinkaarianalyysi siitä, miten vastuullinen brändäys toteutuu sisäisestä näkökulmasta yrityksen toiminnan eri vaiheissa, jolloin voitaisiin tutkia erikäisten yritysten brändäystä vastuullisuuden suhteen. Itselleni heräsi mielenkiinto myös sitä kohtaan, vaikuttaako yrityksen koko vastuulliseen brändäykseen ja siihen, toteutetaanko vastuullisuutta ulkoisesta vai sisäisestä näkökulmasta. Tätä voitaisiin tutkia ottamalla mukaan joukko erikokoisia yrityksiä, jotka koetaan vastuullisuutena. Lisäksi jatkotutkimuskohteena voisi olla se, miten eri sidosryhmät kokevat sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta rakentuneiden vastuullisten brändien brändäyksen ja verrata näitä keskenään.

## LÄHTEET

- Beard, N. D. (2008). The branding of ethical fashion and the consumer: A luxury niche or mass-market reality? *Fashion Theory*, 12(4), 447–468.
- Biedenbach, G. & Manzhynski, S. (2016). Internal branding and sustainability: Investigating perceptions of employees. *Journal of Product & Brand Management*, 25(3), 296–306.
- Blumenthal, D. & Bergstrom, A. J. (2003). Brand councils that care: Towards the convergence of branding and corporate social responsibility. *Journal of Brand Management*, 10(3–4), 327–341.
- Brady, A. K. O. (2003). How to generate sustainable brand value from responsibility. *Journal of Brand Management*, 10(4–5), 279–289.
- Chkanikova, O. & Lehner, M. (2015). Private eco-brands and green market developments towards new forms of sustainability governance in the food retailing. *Journal of Cleaner Production*, 107, 74–84.
- Czinkota, M., Kaufmann, H. R. & Basile, G. (2014). The relationship between legitimacy, reputation, sustainability and branding for companies and their supply chains. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 91–101.
- Du Preez, R., Bendixen, M. & Abratt, R. (2017). The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees. *Journal of Product & Brand Management*, 26(3), 251–261.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Fan, Y. (2015). Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 341–350.
- Fletcher, K. (2010). Slow fashion: An invitation for systems change. *Fashion Practice*, 2(2), 259–266.
- Gatti, L., Caruana, A. & Snehota, I. (2012). The role of corporate social responsibility, perceived quality and corporate reputation on purchase intention: Implications for brand management. *Journal of Brand Management*, 20, 65–76.
- Gioia, D. A., Kevin, G. C. & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Gupta, S. & Kumar, V. (2013). Sustainability as corporate culture of a brand for superior performance. *Journal of World Business*, 48(3), 311–320.
- Gupta, S., Czinkota, M. & Melewar, T. C. (2013). Embedding knowledge and value of a brand into sustainability for differentiation. *Journal of World Business*, 48, 287–296.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Jahdi, K. S. & Acikdilli, G. (2009). Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): Marriage of convenience or shotgun wedding? *Journal of Business Ethics*, 88, 103–113.
- Jung, S. & Jin, B. (2014). A theoretical investigation of slow fashion: Sustainable future of the apparel industry. *International Journal of Consumer Studies*, 38(5), 510–519.

- Kleyn, N., Abratt, R., Chipp, K. & Goldman, M. (2012). Building a strong corporate ethical identity: Key findings from suppliers. *California Management Review*, 54(3), 61–76.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kujala, J. (2015). Branding as a tool for CSR. Teoksessa R. Wolf, T. Issa, & M. Thiel (toim.), *Empowering Organizations through Corporate Social Responsibility*, 266–287. Hershey PA: IGI Global.
- Kumar, V. & Christodouloupoulou, A. (2014). Sustainability and branding: An integrated perspective. *Industrial Marketing Management*, 43, 6–15.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Lindgreen, A., Xu, Y., Maon, F. & Wilcock, J. (2012). Corporate social responsibility brand leadership: A multiple case study. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 965–993.
- Löhndorf, B. & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310–325.
- Maio, E. (2003). Managing a brand in the new stakeholder environment. *Journal of Business Ethics*, 44, 235–246.
- Maon, F., Lindgreen, A. & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71–89.
- Miller, D. & Merrilees, B. (2013). Linking retailer corporate brand and environmental sustainability practices. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 437–443.

- Niinimäki, K. (2010). Eco-clothing, consumer identity and ideology. *Sustainable Development*, 18(3), 150–162.
- Niinimäki, K. & Hassi, L. (2011). Emerging design strategies in sustainable production and consumption of textiles and clothing. *Journal of Cleaner Production*, 19(16), 1876–1883.
- Pedersen, E. R. G. & Andersen, K. R. (2015). Sustainability innovators and anchor draggers: A global expert study on sustainable fashion. *Journal of Fashion Marketing & Management*, 19(3), 315–327.
- Pedersen, E. R. G. & Gwozdz, W. (2014). From resistance to opportunity-seeking: Strategic responses to institutional pressures for corporate social responsibility in the Nordic fashion industry. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 245–264.
- Punjaisri, K. & Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9), 1521–1537.
- Ritch, E. L. (2015). Consumers interpreting sustainability: Moving beyond food to fashion. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(12), 1162–1181.
- Rubin, J., Schultz, M. & Hatch, M. J. (2008). Coming to America: Can Nordic brand values engage American stakeholders? *Journal of Brand Management*, 16(1–2), 30–39.
- Simmons, J. A. (2009). “Both sides now”: Aligning external and internal branding for a socially responsible era. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(5), 681–697.
- Solér, C., Baeza, J. & Svärd, C. (2015). Construction of silence on issues of sustainability through branding in the fashion market. *Journal of Marketing Management*, 31(1–2), 219–246.
- Stuart, J. H. (2011). An identity-based approach to the sustainable corporate brand. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 139–149.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Vallaster, C., Lindgreen, A. & Maon, F. (2012). Strategically leveraging corporate social responsibility: A corporate branding perspective. *California Management Review*, 54(3), 34–60.

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Kalifornia: Sage.

## Internet-lähteet

Auvinen, A-K. & Kamaja, M. (2017). *Suomalainen haluaisi ostaa vaatekaupassa enemmän suomalaismerkkien tuotteita*. Viitattu 31.10.2017.

<https://www.stjm.fi/tiedotteet-kannanotot-ja-lausunnot/suomalainen-haluaisi-ostaa-vaatekaupassa-enemman-suomalaisten-merkkien-tuotteita/>.

Auvinen, A-K. & Mikkonen, H. (2017a). *Tekstiilien ja vaatteiden valmistus & valmistuttaminen: yritysten lukumäärä, liikevaihto ja henkilöstö Suomessa 2016 (toimialan ydin)*. Viitattu 31.10.2017.

[https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20170503105240/YRITYSTI-LASTOT\\_Tekstiilien-ja-vaatteiden-valmistus-valmistuttaminen\\_toimialan-ydin-23.10.2017.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20170503105240/YRITYSTI-LASTOT_Tekstiilien-ja-vaatteiden-valmistus-valmistuttaminen_toimialan-ydin-23.10.2017.pdf).

Auvinen, A-K. & Mikkonen, H. (2017b). *Kulutus tekstiiliin ja muotiin Suomessa*. Viitattu 31.10.2017.

<https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20170503105104/KULUTUS-tekstiiliin-ja-muotiin-Suomessa-11.9.20171.pdf>.

Auvinen, A-K. & Mikkonen, H. (2017c). *Kulutus tekstiiliin ja muotiin eri Euroopan maissa*. Viitattu 31.10.2017.

<https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20170503105104/KULUTUS-tekstiiliin-ja-muotiin-Euroopassa-12.9.2017.pdf>.

Mäki, S. (2017). *Vastuullisuus*. Viitattu 31.10.2017. <https://www.stjm.fi/toiminta-alueemme/vastuullisuus/>.

Suomen tekstiili ja muoti ry (2017). *Ympäristövastuu*. Viitattu 31.10.2017. <https://www.stjm.fi/toiminta-alueemme/vastuullisuus/ymparistovastuu/>.

## LIITTEET

### Liite 1: Teemahaastattelujen haastattelurunko

#### Aluksi

- Tampereen yliopistolta kauppatieteiden opiskelija tekemässä pro gradu –tutkimusta vastuullisesta brändäyksestä
- Kyseessä teemahaastattelu, eli käsitellään valitsemiani teemoja vapaamuotoisesti, ja minulla on apukysymyksiä, joiden avulla tarkentaa, mitä haluan tietää.
- Vastailu siltä pohjalta, mitä itse tietää ja miten itse kokee asiat.

#### Lämmittelykysymykset

- Kerrotko vähän omaa taustaa, miten kauan ollut talossa, millä tittelillä? Mitä kuuluu työtehtäviin?
- Kertoisitko lyhyesti liiketoiminnastanne?
- Mitkä arvot ohjaavat liiketoimintaa?
  - Miksi juuri nämä arvot? Taustatarinaa arvoille?
- Millaisia tavoitteita liiketoiminnalla on?

#### TEEMA 1 - VASTUULLISUUS OSANA BRÄNDIÄ

- **Mitä vastuullisuus teille tarkoittaa? Miten arvot ovat mukana vastuullisuudessa?**
  - Miksi vastuullisuus on teille tärkeää?
  - Mikä yritystä motivoi vastuulliseen toimintaan?
- **Miten toteutate vastuullisuutta käytännössä?**
  - Missä on pääpaino yrityksen vastuullisuudessa?
    - Jos pitäisi valita yksi tärkein tekijä vastuullisuudessa, mikä se olisi?
  - Millaisia tavoitteita vastuullisuuden suhteen yrityksellä on
    - Lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?
  - **Miten tavoitteiden toteutumista arvioidaan?**
    - Onko tavoitteita jo saavutettu?
    - Mitä on vielä saavuttamatta?



- **Millaisia mahdollisuuksia vastuullisuuteen liittyy? (brändin kannalta?)**
  - Esimerkkejä onnistumisista vastuullisuuden suhteen?
- **Millaisia haasteita vastuullisuuteen liittyy?**
  - Missä on vielä kehitettävää vastuullisuuden suhteen?
  - Esimerkkejä haasteellisista tilanteista?
- **Miten vastuullisuustyötä kehitetään?**

## **TEEMA 2 – SIDOSRYHMIEN SITOUTTAMINEN JA ORGANISAATIOKULTTUURI**

- **Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät sidosryhmät?**
  - Miten sidosryhmät otetaan huomioon liiketoiminnassa?
    - Esim. Millaisia kriteereitä yhteistyökumppaneiden valinnassa? Onko vastuullisuus osa valintaprosessia?
    - Korostetaanko vastuullisuutta yhteistyössä muiden sidosryhmien kanssa?
- **Millä tavalla arvot ja vastuullisuus näkyvät yrityksen sisällä?**
  - Millainen työilmapiiri? Miltä tuntuu tulla töihin aamulla?
  - Onko arvot mukana jokapäiväisessä työskentelyssä, päätöksenteossa?
  - Miten näkyy omassa työpäivässä?
- **Millaisin keinoin vastuullisuutta edistetään työntekijöiden keskuudessa?**
- **Otetaanko vastuullisuus huomioon rekrytoinnissa / perehdytyksessä?**
- **Järjestetäänkö vastuullisuudesta koulutuksia tai keskustellaanko näistä asioista henkilöstön kanssa?**
  - Millaista keskustelua?
  - Millainen tunnelma keskustellessa?

## **TEEMA 3 – VASTUULLISUUDEN JA VIESTINNÄN MERKITYS – ONNISTUMISET, HAASTEET JA HYÖDYT**

- **Miten vastuullisuudesta viestitään?**
  - Miksi arvot ovat viestinnässä tärkeitä?
- **Raportoidaanko vastuullisuudesta?**
- **Mitä kanavia käytätte viestiessänne vastuullisuudesta?**
  - Mitä kanavia käytetään eri sidosryhmien kanssa viestimiseen?

- Kuluttaja-asiakkaat, yhteistyökumppanit, työntekijät, omistajat, muut tärkeät sidosryhmät
  - Räätelöittekö viestit eri sidos/asiakasryhmille? Miksi ja miten?
- **Onko vastuullisuudesta viestimisestä hyötyä yritykselle/brändille?**
  - Miten sidosryhmät reagoivat vastuullisuudesta viestimiseen?
- **Millaisia onnistumisia liittyy vastuullisuuden viestintään?**
  - Kuvaile tilanteita, joissa viestintä on onnistunut?
  - Millaisissa tilanteissa keskustelun käyminen sidosryhmien kanssa on osoittautunut tärkeäksi / välttämättömäksi?
- **Millaisia haasteita liittyy vastuullisuuden viestintään?**
  - Kuvaile tilanteita, joissa keskustelun käyminen sidosryhmien kanssa on ollut haastavaa?
  - Miten reagoitte näihin haasteisiin?

### **Lopuksi**

- Tuleeko vielä muuta vastuullisuuteen liittyen mieleen, mistä haluaisit vielä kertoa?
- Mistä olet erityisen ylpeä omassa työssäsi ja yrityksestäsi?

## Liite 2: Haastatteluaineiston teemoittelu

Haastatteluaineiston teemoittelu: Pispala

Aineistolähtöiset teemat	Teorialähtöiset aineistokysymykset	Lopulliset teemat
<p>Omistajien omat arvot toimivat liiketoiminnan perustana. Omistajat vastaavat brändin ytimeistä.</p> <p>Arvot ja vastuullisuus ovat kaiken toiminnan taustalla. Halutaan olla edelläkävijöitä arvopuolella.</p> <p>Tuodaan esille yhteiskunnallisesti tärkeitä asioita, koska siihen on mahdollisuus.</p>	Miten vastuullisuudesta tehdään keskeinen osa brändiä?	Vastuullisen brändin luomisen lähtökohdat
<p>Vastuullisuus kiinnostaa ihmisiä yhä enemmän. Ihmiset ovat valmiita maksamaan vastuullisesti tuotetusta tuotteesta ja tarinasta sen takana.</p> <p>Tuotannossa pyritään vahvaan läpinäkyvyyteen. On tärkeää, että tuotantopaikat toteuttavat yrityksen arvomaailmaa.</p> <p>Kaikkia yhteistyökumppaneita ja materiaaleja ei ole mahdollisuus valita vastuullisuuden mukaan, koska ei ole muita vaihtoehtoja.</p> <p>Isommilla yrityksillä enemmän valtaa toimialalla, kuin pienillä.</p> <p>Vastuullisuus on valintakriteeri tuotantopaikkojen suhteen.</p>	Miten ympäröivä maailma otetaan huomioon brändäyksessä?	Sidosryhmien huomioiminen brändäyksessä
<p>Halutaan olla hyvä työpaikka ja huolehtia työntekijöistä.</p> <p>Työntekijät ovat sitoutuneita yrityksen arvomaailmaan.</p> <p>Yrityksen sisällä keskustellaan yhdessä vastuullisuuden liittyvistä kysymyksistä.</p>	Miten organisaation sisällä varmistetaan sitoutuminen brändiin?	Organisaation sisäinen sitoutuminen brändiin

Kasvu tuo haasteita: työntekijöiden sitoutuminen samoihin arvoihin.		
Vastuullisuus on kaikilla työntekijöillä toiminnan taustalla.		
Pitkän aikavälin tavoitteena on muuttaa toimialaa vastuullisempaan suuntaan ja vaikuttaa peruskansalaisen ajatusmaailmaan ja kuluttottumuksiin.	Miten brändin vastuullisuutta toteutetaan?	Vastuullisuuden toimeenpano
Vastuullisuuden tavoitteet liitoksissa yrityksen tavoitteisiin.		
Vastuullisuus näkyy kaikessa toiminnassa.		
Toiminnasta kerrotaan totuudenmukaisesti ja virheistäkin viestitään avoimesti.	Miten brändin vastuullisuudesta kerrotaan?	Vastuullisuuden viestintä
Viestinnän tarkoituksena on, että sidosryhmät tuntevat yrityksen ja sen arvot ja näin sitoutetaan ne brändiin.		
Vastuullisuudesta viestiminen luo positiivisen kuvan yrityksestä ja lisää tietoisuutta asioista, tekee vastuullisuudesta tavallisempaa.		
Kehitettävää on toiminnan ja vastuullisuuden viestimisessä ulospäin. Viestintä ei ole ollut kovin suunnitelmallista.		
Toimintaa ei arvioida muodollisesti, vaan käydään jatkuvaa yrityksen sisäistä keskustelua.	Miten brändin vastuullisuutta arvioidaan?	Vastuullisen toiminnan arviointi
Tuotantopaikoissa ollaan käyty paikan päällä ja niihin ollaan jatkuvasti yhteydessä.		
Materiaalien halutaan olevan mahdollisimman vastuullisia.		
Vastuullisuudesta ei ole raportoitu.		

## Haastatteluaineiston teemoittelu: Amuri

<b>Aineistolähtöiset teemat</b>	<b>Teoriaslähtöiset aineistokysymykset</b>	<b>Lopulliset teemat</b>
<p>Arvot ja vastuullisuus ovat kaiken toiminnan ydin.</p> <p>Vastuullisuus on tekoja, joskus rohkeitakin tekoja.</p> <p>Kantaaottavuus ja selkeästi jotain mieltä oleminen on tärkeää, vaikkei se suoraan liity omaan liiketoimintaan.</p> <p>Henkilöomisteinen ja hallitun kokoinen yritys, joten päätöksenteko ja kantaaottavuus suhteellisen vaivatonta.</p>	Miten vastuullisuudesta tehdään keskeinen osa brändiä?	Lähtökohdat vastuulliselle brändille
<p>Hankinnalle on tiukat kriteerit.</p> <p>Toimialalla tuotantoon liittyviä haasteita: valmistusketjut pitkiä ja kun auditoidaan ulkopuolisen toimesta, voi tulla yllätyksiä.</p> <p>Toiminnassa halutaan ottaa ympäröivä maailma huomioon, tehdä mahdollisimman paljon hyvää ja minimoida negatiiviset vaikutukset.</p> <p>Jälleenmyyjien kanssa jaetaan samat arvot.</p>	Miten ympäröivä maailma otetaan huomioon brändäyksessä?	Sidosryhmien huomioiminen brändäyksessä
<p>Vahva ja selkeä yrityskulttuuri. Arvot ja vastuullisuus ohjaavat kaikkien työntekijöiden tekemistä.</p> <p>Avoin ilmapiiri: henkilöstöä kuunnellaan ja halutessaan asioihin pääsee vaikuttamaan.</p> <p>Matala organisaatio: kaikilla vapaus, vastuu, velvollisuus ja mahdollisuus esitellä ideoita ja kertoa epäkohdista.</p> <p>Rekrytoinnissa ja perehdytyksessä otetaan huomioon arvot ja vastuullisuus: jos ei jaa samaa arvomaailmaa, ei voi tulla yritykseen töihin.</p>	Miten organisaation sisällä varmistetaan sitoutuminen brändiin?	Organisaation jäsenten sitouttaminen brändiin

Vastuullisuudesta järjestetään tietoiskuja, käydään palaverissa läpi sekä myös käydään läpi henkilökohtaisesti joidenkin työtehtävien kohdalla.		
Työntekijöiden sitoutuminen on tärkeää, jotta uskotaan samaan asiaan ja työskennellään kohti samaa tavoitetta.		
Pitkän aikavälin tavoitteet vuoteen 2020 ja vuositasolla lyhempiä etappeja.		
Tavoitteet liittyvät toimitusketjujen auditointeihin ja materiaaleihin. Hankinnassa pääkumppaneiden luona käydään paikan päällä säännöllisesti.	Miten brändin vastuullisuutta toteutetaan?	Vastuullisuuden toimeenpano
Toimitusketjuun liittyvät sosiaaliset ja ympäristölliset kysymykset sekä materiaalit tärkein osa-alue vastuullisuudessa.		
Vastuullisuudelle on täysipäiväinen resurssi: vastuullisuuskordinaattori.		
Viestitään totuudenmukaisesti ja avoimesti sekä hyvistä että huonoista asioista.	Miten brändin vastuullisuudesta kerrotaan?	Vastuullisuuden viestintä
Vastuullisuudesta viestiminen rakentaa brändiä, luo merkitystä, uskottavuutta ja erottuvuutta. Brändi- ja mielikuvamittauksissa pärjätty vastuullisuuskärjellä.		
Vastuullisuudesta viestimisestä on hyötyä: mitä enemmän viestitään, sitä enemmän kysellään ja sitä enemmän yritykseltä odotetaan. Kannustaa jatkuvaan parantamiseen.		
Imagollinen haaste: mitä enemmän väittää olevansa vastuullinen, sitä enemmän pitää myös todistaa, että on.		

Halutaan olla läpinäkyviä ja tarjotaan kattavasti tietoa toiminnasta kenen tahansa saatavissa olevissa kanavissa.		
Haaste viestinnässä saada ihmiset tajuamaan, että tuotanto voi olla vastuullista vaikkei tapahtuisikaan Suomessa. Ja ettei Suomesta löydy sitä osaamista tällä toimialalla, mitä tarvittaisiin.		
Toiminnan pitää olla uskottavaa, eikä tuntua päälleliimatulta. (Viestintä liittyy tekoihin, konkretian kautta)		
Vastuullisuusraportissa seurataan tavoitteiden toteutumista vuosittain, suurin osa tavoitteista mittareilla todennettavissa.	Miten brändin vastuullisuuden toimivuutta arvioidaan?	Vastuullisuuden toteutumisen arviointi
Koitetään varmistaa, että on sertifikaatit ja ympäristömerkinnät kaikissa materiaaleissa.		
Tuotantopaikat auditoidaan kolmannen osapuolen toimesta. Varmistetaan, että uudet kumppanit ovat jonkin auditointijärjestelmän piirissä.		